

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/14/>

LA UNIVERSIDAD ARGENTINA: UNA INSTITUCION EN CRISIS?

Roberto Ismael Vega
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

**LA UNIVERSIDAD ARGENTINA:
UNA INSTITUCIÓN EN CRISIS ?**

El trabajo procura explorar, desde la óptica de la problemática organizacional, la realidad actual de la Universidad Argentina y sus posibilidades para hacer frente a las demandas sociales que se le plantean.

Para ello intenta caracterizar cuáles son estas demandas, apoyándose en un análisis histórico de la

SUMMARY

**ARGENTINE UNIVERSITY:
IS IT AN INSTITUTION IN CRISIS ?**

This paper intends to explore, from the organization mather point of view, the present situation of the Argentine University and its possibilities to confront the social requests.

It also tries to distinguish which are these requests basing on historic analyses of the institution in order to elaborate a generic descrip-

institución, para luego realizar una descripción genérica que intenta reflejar las características organizacionales de la Universidad contemporánea vista desde las múltiples perspectivas que la involucran: su dimensión política, burocrática, escolar y empresarial.

Continúa luego con un análisis del contexto argentino en que desarrolla su acción nuestra universidad, destacando aquellos aspectos que resultarían disfuncionales al cumplimiento de su función.

Finalmente realiza el abordaje de las particularidades de la institución en sí misma en nuestro medio, analizando sus características estructurales y funcionales y exponiendo críticamente las razones por las que las mismas enervan el cumplimiento de su rol social.

PALABRAS CLAVE

Gestión Universitaria. Gobierno Universitario,. Universidad y Sociedad. Universidad Argentina.

tion that intends to reveal the organizing characteristics of the coetaneous University from different points of view: political, bureaucratic, scholastic and management scope.

Therefore it continues with an analysis of the argentine context where our university performs and emphasizing those aspects which are not functional.

Finally, it analyzes the structural and functional characteristics and giving the main reasons which annoys the performance of its social function.

KEYWORDS

University steps. University government. University and society. Argentine University.

1. INTRODUCCION

El propósito del presente trabajo es presentar una semblanza de la institución universitaria y a partir de ella realizar un análisis de la particular configuración de la misma en la Argentina, intentando brindar algunas aportaciones acerca de aquellos aspectos que se considera resulta urgente modificar.

Naturalmente este enfoque parte desde la particular visión disciplinaria del autor: la administración, y desde ella se pretende observar la universidad y analizar su comportamiento. Resulta obvio señalar que este análisis sólo intenta contribuir a la mejor comprensión de este fenómeno institucional tan complejo, que ha sido analizado desde perspectivas tan diversas como la histórica, la sociológica, la pedagógica y aún la política, pero rara vez desde su perspectiva organizacional.

En este sentido legitima este intento la opinión de autores como Peter Drucker (1969)¹, quien afirma que toda organización social admite ser gerenciada, si se entiende por tal la adecuada selección de medios para el cumplimiento de sus fines.

Y aquí es preciso prestar la mayor atención al problema señalado por A. Etzioni(1975)² cuando afirma que es en la aplicación de los medios disponibles donde se verifica con mayor claridad los fines reales que se persiguen, de manera que no valen las declamaciones teleológicas más o menos ditirámicas, sino que es en el diario aplicar de los recursos donde se

manifiesta claramente la intencionalidad de la acción.

Es precisamente esta aseveración la que obliga a establecer diferenciaciones de tiempo y lugar en la caracterización de esta institución, más allá de los fines que en cada caso haya explicitado.

2. RESEÑA HISTORICA

Al encarar este análisis no es posible perder de vista el carácter histórico cultural que tiene la organización que se analiza. Ella es, junto con la Iglesia Católica, la más antigua institución organizada que se conoce y que, pese a las transformaciones que ha experimentado a lo largo de las épocas, mantiene vigente ciertas características que le otorgan una identidad propia, que la distingue de otras instituciones que a lo largo del tiempo han asumido algunas de sus misiones, sean éstas la de preservar la cultura y el conocimiento, transmitirlo y recrearlo y contemporaneamente, hacerlo productivo.

Cada época, conforme a la particular cosmovisión vigente en la misma y a quienes fueran los involucrados con la institución, privilegió una o algunas de las misiones antedichas y consecuentemente sus estructuras se ajustaron a dichas circunstancias temporoespaciales.

Para mejor entender la problemática actual, es oportuno realizar un breve paneo histórico que ayude a clarificar lo que se viene exponiendo. Para ello resulta útil seleccionar dos categorías de análisis que ilustran enfáticamente las transformaciones que sufre en el tiempo: Una es el análisis de lo que se denominará su clientela, o sea aquel sector de la

¹ Drucker Peter "La función Gerencial en el Mundo Moderno". Revista "Administración de Empresas" Tomo 1 - B Edit. Contabilidad Moderna. Buenos Aires. Pag. 865.

² Etzioni Amitai "Organizaciones Modernas" Edit. UTEHA Editores.

sociedad involucrado preferentemente con su actividad, y la otra es la cosmovisión vigente que de alguna manera se verifica en su seno.

Asimismo para el análisis se ha optado por una segmentación histórica que no se ajusta a los cánones tradicionales, sino que tiene en cuenta ciertas transformaciones sociales, que influyeron decisivamente sobre la vida de las universidades como producto social de su época.

Por otra parte y tal como se mencionó, la universidad es una organización plurifinalista donde, según la opinión más generalizada de los autores, es posible identificar cinco grandes misiones: Formación y preservación de la cultura; creación del conocimiento; transmisión del conocimiento; capacitación profesional y moderadamente, consultoría social. Estas finalidades no se dan en todas las épocas ni con la misma intensidad, sino más bien aparecen en su devenir histórico, transformando la organización y complejizándola cada vez más.

En el cuadro N° 1 se presenta la síntesis estructural del análisis. En él se procedió a asignar a cada época una importancia relativa a cada una de las misiones consideradas, asumiendo que la acción total de la institución involucra permanentemente diez (10) puntos. En consecuencia, en los distintos momentos analizados cada una de aquellas estará o no presente en la vida institucional y con un peso relativo expresado en forma proporcional al total consignado.

Excluyendo los antecedentes de la antigüedad referidos a centros de enseñanza y conservación de documentos, como la Academia de Platón, el Liceo de Aritóteles, el Jardín de Epicuro o el Museo de Alejandría, que tuvieron en su momento algunas de las características que luego tendría la Universidad, tales como comunidad de profesores y alumnos, enseñanza filosófica y centro de discusión teórica, la universidad hace su aparición histórica durante el siglo X con la Escuela de Medicina de Salerno, luego Bolonia y posteriormente en París.

En general durante esta primera época, su vida se mezcla con la de los monasterios en los que desarrollaba su actividad; su finalidad esencial dada la ideología dominante, consistía en la preservación y transmisión de las pautas y valores culturales de la época. Época que se caracterizaba por ser un mundo de verdades reveladas, en consecuencia, la búsqueda de la verdad se agota prácticamente en el estudio de la teología.

En estos primeros años se desarrolla una característica, que si bien tiene su origen en la vida monástica, acompañaría a la institución hasta la actualidad en numerosos países: la vida en común de los estudiantes y aún de sus profesores, que habitan lo que actualmente se denomina "campus universitario".

Esta particularidad también dejó su impronta en ciertos rasgos de la institución que tienen que ver con el desarrollo de una cosmovisión compartida, una particular actitud mundana y el desarrollo de fuertes lazos solidarios entre sus egresados y de éstos con su alma mater.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

ÉPOCA HISTÓRICA	CLIENTELA	VISIÓN DEL MUNDO	FORMAC. PRESER. DE LA CULT.	TRANSM. CONOC.	CAPACIT. PROFES.	CREAC. CONOC.	CONSULT. SOCIAL
MEDIOEVO	RELIGIOSA ARISTOC.	ESTÁTICA	10	-	-	-	-
RENACIMIENTO	ARISTOC.	RETROSPEC.	8	2	-	-	-
SIGLOS XVII Y XVIII	ARISTOC. BURGUESIA	CUESTIONAM. SOCIAL	6	4	-	-	-
SIGLO XIX	BURGUESIA	NACIONALISM POSITIVISMO	2	4	4	-	-
SIGLO XX	MASIVA	DINÁMICA	2	2	1	3	2

cuadro n° 1

Asistían fundamentalmente a esta universidad los hijos de la aristocracia y su preparación estaba orientada a la formación de dirigentes sociales, ya sea a través de su inserción en las comunidades religiosas o por el simple designio de su nacimiento.

Los principales estudios se vinculaban con la teología, en tanto búsqueda de la verdad revelada, y el derecho canónico como mecanismo de regulación social destinado a la preservación de las estructuras sociales vigentes. La ciencia tal como hoy se concibe estaba ausente de esta institución y algunos estudios físicos y astronómicos que se desarrollaban, estaban viciados por prejuicios religiosos que limitaban la capacidad de análisis.

La irrupción del renacimiento en Europa produce una crisis en la universidad medieval, ya que no es posible seguir manteniendo ciertas estructuras estáticas del conocimiento. Se producen conflictos entre las autoridades religiosas y sus profesores y la universidad se exclaustra.

Es importante destacar que siendo el idioma oficial utilizado en los claustros universitarios el latín, esto permitió la internacionalidad de la universidad así como su fácil desplazamiento físico, cuando circunstancias de conflicto con el poder local lo hicieron necesario.

Esta etapa está signada por grandes conflictos sociales, consecuencia del debilitamiento de los poderes locales, representados por los señoríos y la ige-

sia rural, los monasterios, y la consolidación de poderes centrales representados por el papado y los reyes. Aparece así la necesidad de incorporar a las funciones universitarias cuestiones terrenales concretas, que facilitaren el gobierno de espacios territoriales cada vez más extensos, con nuevas formas de relacionamiento social y productivo. Se incorpora el estudio del derecho y con la apertura del mediterráneo se absorben los conocimientos matemáticos y astronómicos del mundo árabe y bizantino.

No obstante, la ciencia como búsqueda de la verdad se halla aún ausente de este ámbito. Pensadores como Spinoza, Descartes, Giordano Bruno, Galileo y otros interesados en el avance científico, trabajaron fuera de la universidad de la época y en muchos casos fueron combatidos por sus dirigentes.

Durante los siglos XVII y XVIII la universidad sufre algunas transformaciones importantes. La primera de ellas es que con la aparición de los estados nacionales pierde su carácter internacionalista, adoptando la lengua de su sitio de arraigo y esto, unido al crecimiento de la burguesía, modifica sustancialmente su clientela anterior, que pasa a nutrirse no sólo de aristócratas, sino también de burgueses acomodados que ven en esta institución, un vehículo de capacitación para el asalto al poder. Las universidades pasan a ser en gran medida las proveedoras de los altos funcionarios del Estado. En este sentido es particularmente notable la influencia de las de Oxford y Cambridge en Gran Bretaña a partir de mediados del siglo XVII.

Se trata de una época plena de conflictos, con persecuciones ideológicas y religiosas muy sangrientas y esto favorece que muchos pensadores de la época

busquen refugio en las universidades. Es importante destacar que se produce un corte notable entre aquellas universidades que quedaron en áreas hegemonizadas por el calvinismo y otras ramas de la Reforma y las que permanecieron en zonas católicas. Las zonas ganadas por el protestantismo inician una revalorización de la educación como mecanismo para transformar el mundo y por lo tanto se privilegian los estudios que se vinculan con la naturaleza, en desmedro de aquellos meramente especulativos que habían sido hasta entonces, la materia dominante en ámbitos universitarios y que mantienen su predominio en las áreas católicas.

La etapa que sigue, claramente signada por el ascenso de las burguesías urbanas, asiste al pleno desarrollo de la revolución industrial, la aparición de la tecnología como una aplicación de la ciencia pero separada de ésta y con una consolidación de las identidades nacionales, muchas veces a costa de la subordinación de particularismos regionales que constituyan hasta entonces, verdaderas naciones con idioma, cultura e historias singulares. Tales los casos más notorios de Alemania, Italia, Rusia y aún España, en Europa, y del Japón en oriente.

En este contexto y con la filosofía positivista iluminando la escena, crece la importancia atribuida al estudio de las ciencias exactas y naturales y a sus aplicaciones a la transformación de la naturaleza. Es ésta una etapa de gran desarrollo del capitalismo, con el inicio de las grandes concentraciones empresarias que madurarían durante el siglo XX.

En este escenario irrumpe fuertemente el rol capacitador o profesionalista de la Universidad. En este molde se diseña la Universidad napoleónica (1808), decididamente volcada a la preparación

de profesionales aptos para la transformación económica de Francia; la japonesa posterior a la Revolución Meiji en la segunda mitad del siglo XIX, que procura la modernización del Japón y su industrialización según cánones occidentales, la reforma de la universidad alemana, desarrollada por Humboldt (1802), destinada a convertirla en instrumento del desarrollo científico y se crean en Estados Unidos los Land Grant Colleges (1862), con los que el Congreso propiciaba el desarrollo de instituciones educativas superiores para el fomento de la agricultura y las artes mecánicas, mediante la cesión de tierras federales en los distintos estados de la Unión.

Dentro de esta misma línea y ya en el siglo XX, aparece la universidad soviética posterior a la revolución de octubre, que apuntó al desarrollo nacional a través de los estudios superiores.

No obstante, durante todo este periodo su inserción en la población se limitó a las capas medias y altas de la burguesía y este modelo, que es el que básicamente se asienta en América y en particular en Argentina, fué por sobre todo un elemento dinamizador de las transformaciones sociales que permitieron el ascenso de las capas burguesas en la disputa por el poder político y económico, en desmedro de los sectores tradicionales, vinculados a los segmentos primarios de la economía, fundamentalmente a los derivados de la posesión y explotación de tierras.

Entrado el siglo XX la Universidad adquiere en el mundo los roles con que se la ha distinguido hasta épocas recientes y que se pueden resumir en **crear, mantener y difundir la ciencia y la cultura** a través de las siguientes actividades básicas:

1- Preservación de la cultura a través de sus bibliotecas, museos, teatros y auditoriums y estudiosos vinculados a estos reservorios culturales y al estudio de las humanidades.

2- Centro de educación básica y científica en diversas áreas disciplinarias.

3- Centro de formación profesional del más alto nivel.

4- Centro de investigación y generación de conocimientos.

A partir de la década del cincuenta, en forma esporádica y en general vinculada al desarrollo tecnológico para la defensa en E.E.U.U. y la ex U.R.S.S., aparece una nueva misión universitaria, que es la de actuar no ya a través de sus egresados, sino institucionalmente como organismo consultor en temas vinculados con el desarrollo tecnológico y la superación de problemas de base científica. De esta acción derivaron no pocos adelantos en el terreno de la electrónica, las comunicaciones, la aviación e incluso la aparición de un fenómeno nuevo, la cohetaría espacial y los satélites artificiales inteligentes.

Esta nueva misión, adquiere actualmente una dimensión de primer orden y bajo la denominación genérica de "consultoría social" se encuentra cada vez más en el centro del interés de los distintos países del mundo, en cuanto ha pasado a ser una de las finalidades que con mayor énfasis se intenta desarrollar. En este sentido resulta ilustrativa la lectura de la publicación de Cepal/Unesco "Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad" (1992) que posee abundante información sobre América Latina y la obra compilada por Guy Neave y Frans A. Van Vught "Prometeo encadenado, Estado y educación superior en Europa" (1994). En am-

bos textos campea la idea vigente, tanto en América como en Europa y el Sudeste asiático industrializado, sobre la imprescindible necesidad de vinculación de las estructuras educativas, fundamentalmente la universidad, con el sector productivo.

En algunos casos inclusive el planteo es de ida y vuelta, o sea no sólo se procura que la universidad asista tecnológicamente a las empresas, sino que se plantea un exclaustroamiento de aquella para desarrollar las tareas de formación, profesionalización y aún las de creación de conocimientos, en íntima vinculación con el sector productivo, mediante un activo intercambio de alumnos, profesores e instructores y una utilización compartida de recursos físicos como laboratorios, campos de pruebas de diversa índole, tecnología altamente sofisticada, etc.

Esta profunda transformación que hoy se plantea a la universidad viene agravada por la masividad de la demanda estudiantil que, cada vez más, deja de ser privativa de sectores privilegiados de la sociedad y pasa a extenderse permeando hacia abajo la estructura social. Este fenómeno que adquirió particular impulso desde la década del sesenta con el auge de las teorías impulsoras de la equidad social, adquiere hoy carácter irreversible por ser funcional a los intereses estratégicos de los países que han reactualizado la frase de Sir Francis Bacon "Saber para poder".

Se asiste hoy a un acelerado proceso de globalización de la economía mundial y en él sólo podrán desarrollarse aquellas sociedades que cuenten con fuertes procesos de innovación tecnológica que les permitan apropiarse de las rentas monopólicas que ésta produce. En este terreno son contestes el ideal schumpeteriano y las propuestas de auto-

res que, como Samir Amin(1992)³, ven la situación desde una óptica diametralmente opuesta, la del socialismo, y desde allí plantea la necesidad imperiosa de romper el monopolio tecnológico del norte desarrollado, si es que la inserción en la globalización ha de hacerse sin aumentar la miseria y la inequidad de las sociedades del tercer mundo.

Antes de cerrar este segmento es preciso hacer referencia a un aspecto que ha sido muy meneado en la concepción latinoamericana de la universidad y sobre todo a partir de la Reforma de 1818 nacida en Córdoba. Se trata de la misión social de la universidad. Naturalmente una universidad costada íntegramente con el aporte de la sociedad y a la cual se accede en forma gratuita y en forma no equitativa, al menos en la Argentina, - en la que sólo alrededor de un doce por ciento de los ingresantes provienen de los sectores más débiles socialmente considerados y su representación en la masa de egresados no alcanza al uno por ciento⁴ - debiera de algún modo volcar su acción en beneficio de la sociedad.

Al respecto se plantea aquí la actividad denominada de "extensión", a través de la cual la universidad procuraría derramar sobre la sociedad en la que se inserta, acciones tendientes a impulsar su desarrollo, mejorar su calidad de vida y ayudar a resolver problemas comunitarios que ameriten un tratamiento técnico-científico. Lamentablemente esta misión es quizá la más desdibujada en sus universidades, limitándose las más de las veces a ciertas actividades de difusión

³ Amin Samir "El Futuro de la Polarización Global" Revista Realidad Económica n° 130 pag. 5 y sgts

⁴ Sigal Víctor y Otros "Estudio de la Universidad Nacional de Mardel Plata" U.N.M.d.P. 1989

cultural, en el sentido de facilitar el acceso de la población a las bellas artes.

Asumiendo que resulta imposter-gable el desarrollo de esta misión es importante señalar que la misma abarca dos aspectos: por una parte la universidad debiera planificar su oferta académica y sus áreas problemáticas de investigación, teniendo en cuenta las necesidades sociales de su región y su país y no como ocurre en la actualidad en que generalmente la oferta tiende a adecuarse a la demanda individual de títulos y habilitaciones y la investigación se orienta según las líneas que resultan de mayor trascendencia a nivel internacional para quienes las practican. En consecuencia, en este aspecto se está lejos de cumplir con la misión social prometida.

El segundo aspecto tiene que ver, precisamente, con la labor de consultoría social señalada antes. Esta no sólo tiene que ver con la vinculación con el sector productivo sino que debe estar atenta a volcar los saberes y habilidades de sus claustros al análisis y solución de problemas comunitarios. En este sentido, es muy importante no confundir la consultoría, que procura resolver problemas a partir de su análisis causal, con el mero asistencialismo en que suele caerse paliando malamente las necesidades de algunos individuos o grupos, derivadas de su incapacidad económica.

Valga aclarar que no se despre- cia la función asistencial, sólo que se entiende son otras las instituciones que deben emprenderla, ya que la universidad no está especialmente capacitada para ello y de hacerlo, lo hará a un costo social más alto, pues empleará recursos humanos y materiales capacitados para otras actividades que quedarán desatendidas,

generando con ello una alta irracionali- dad.

Finalmente y aunque no resulte estrictamente una acción, es preciso mejorar la equidad social del sistema uni- versitario haciendo más equitativo tanto su ingreso - sistema de becas- como su financiación, que debe gravar más a quienes más poseen. Al respecto son muy interesantes las reflexiones de J. P. Jallade y Vito Tanzi (1978) expuestas en el Seminario sobre Financiamiento de la Educación en América Latina, realizado en Washington, D.C. E.E.U.U. del 15 al 19 de setiembre de 1976⁵, proponiendo el primero de ellos el aumento de la progre- sividad del sistema tributario, a fin de gra- var en mayor medida a quienes más se benefician con el sostenimiento del siste- ma universitario; en cuanto a Tanzi, éste propone gravar directamente a los gra- duados, quienes al poseer un diploma universitario, se hacen beneficiarios de cuasi rentas derivadas de su posiciona- miento social.

De este ligero paneo histórico surge que la universidad ha experimenta- do, a través de sus mil años de existen- cia, una serie de transformaciones en cuanto a sus fines y a aquellos sobre quienes derramaba su acción. No obstan- te es evidente que en todo momento su accionar estuvo vinculado con el del me- dio social en que estaba inserta⁶, siendo

⁵ Jallade Jean Pierre "Financiamiento de la Educa- ción y Distribución del Ingreso en América Lati- na" y Tanzi Vito "Tributación, Gastos Educacio- nales y Distribución del Ingreso" ambos en "Fi- nanciamiento de la Educación Superior en Améri- ca Latina" Fondo de Cultura Económica- BID, México, 1978.

⁶ Clark Kerr hace notar que "hay dos grandes cli- ches sobre la Universidad. Uno la pinta como institución radical, cuando de hecho es de lo más conservadora en su conducta institucional. El otro

influida por éste y a su vez produciendo los líderes sociales que modelaron la sociedad a través de los siglos. Sin embargo y a pesar de la evolución señalada, se observa que mantuvo a través de los tiempos cierta continuidad de rasgos que la dotan de una identidad organizacional singular. Seguidamente se pasará revista a los más notorios.

3. LOS RASGOS DE SU IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Los rasgos más distintivos que se observan son:

En primer lugar su afán por **formar antes que informar**. Desde sus orígenes la Universidad ha procurado marcar su impronta en quienes la transitan e incluso de forma tal, que permita distinguir a sus egresados de entre todos aquellos que manejan una disciplina. Por otra parte, este concepto de "formación" tiene que ver fundamentalmente con el modelado profundo de las personalidades, con la incorporación de un ideario y un código axiológico específico, con la adopción de un rol social responsable.

cliche la pinta como autónoma, enclaustrada, cuando el hecho histórico es que ha sido siempre respuesta, pero rara vez tan rapidamente como ahora, a los deseos y demandas de grupos externos, a veces por deseo, a veces por beneficio, crecientemente, voluntariamente y, en algunos casos, con demasiada vehemencia. La apariencia es que la Universidad es radical, la interna realidad es que ella es conservadora. La ilusión interna es que ella misma es su propia ley: la realidad externa es que la historia la gobierna" *The Uses of de University*, Harvard Press, Cambridge, Massachusetts, 1964, pag 94 Citado por Moncada Alberto en "Administración Universitaria" Editr. Fundación Moncada-Kayon Madrid 1971 pag. 35

Otro aspecto digno de mención es su **búsqueda desinteresada de la verdad**, sea ésta la "verdad revelada" del medioevo o la "verdad provisional" de los científicos actuales, en ambos supuestos lo que cambia es el concepto filosófico de "verdad", pero no enerva la actitud de búsqueda que aquí se señala, ni el hecho de que en la inmensa mayoría de los casos, esta tarea no procurara otra compensación que el logro de la verdad en sí misma.

Un tercer atributo que resulta esencial a su identidad es la **capacidad para aceptar y procesar el disenso**. No se concibe una Universidad que merezca tal nombre que no reconozca y practique religiosamente esta expresión de la libertad. En párrafos anteriores se señaló como, precisamente por esta característica, en épocas oscuras de la historia, muchos pensadores se refugiaron en sus claustros para evitar persecuciones de neto tinte ideológico. No siempre ni en todas las latitudes se practicó esta virtud, y de ello es claro ejemplo la universidad argentina, pero se debe destacar que fué en momentos en que la institución fué avasallada y despojada de sus rasgos fundamentales.

Otra característica que le es distintiva es la **jerarquización del saber**. Tal como se analizará más adelante sus estructuras guardan formas burocráticas, no obstante, se hace evidente que más allá de los títulos y atribuciones que los cargos otorgan, existe en la Universidad una "autoridad del saber" que dota a quienes la poseen, de un aura que hace que sus opiniones sean especialmente consideradas y que en todo momento se apele a su consulta para encarar los aspectos más trascendentes de la vida institucional. De hecho y tal como también se verá en este trabajo, existen formas de gobierno esta-

blecidas que parecen omitir este aspecto; no obstante se observa que ninguna institución universitaria puede dejar de lado esta estructura de poder natural por mucho tiempo, sin que la misma pierda su propia identidad.

El siguiente aspecto que se analizará resulta especialmente caro a los universitarios argentinos y americanos. Se trata de su **autonomía**. Plantear la autonomía de una institución con vocación social pudiera parecer contradictorio, sin embargo no lo es, pues si bien es cierto que la universidad debe responder a las necesidades sociales prioritariamente y que el contexto en que se desenvuelve le plantea límites,- a veces muy severos como en el caso de los recursos- ella goza de la autonomía en sentido organizacional, tal como la plantean Etkin y Schvarstein (1992) que afirman *"las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir aún en condiciones ambientales diferentes a las de su creación"*⁷. Este concepto es naturalmente mucho más amplio que la mera libertad académica o pedagógica, y abarca la posibilidad de definir estrategias y políticas que permitan a la institución posicionarse en contextos altamente inestables como los que acompañan la finalización del siglo XX.

Es necesario apuntar aquí, que el concepto de autonomía en este caso excede la simple posibilidad de que la institución posea un gobierno independiente de la influencia de cualquier otro ente externo y se traduce en un concepto más global y comprensivo, que abarca la modalidad de difusión del poder en su

seno - a que se hará referencia brevemente en este trabajo- que requiere para sus decisiones trascendentes lograr amplia base consensual.

Este es quizás, su rasgo más distintivo y que la acompaña desde su nacimiento, cuando se estructuraba a partir de la decisión de un grupo de estudiantes, como en el caso de Bolonia, o de un núcleo de profesores, como en el caso de París, quienes en forma autónoma decidían crear esta institución. Si bien posteriormente, fueron los reyes o el Papa quienes le reconocieron sus prerrogativas y en la actualidad son los estados nacionales los que la crean o autorizan su funcionamiento, aquella característica fundacional ha sido inteligentemente preservada y es la que la distingue de otros centros de enseñanza o de investigación que actualmente existen.

Así lo entienden hoy, inclusive en países con una larga tradición centralista en el manejo de la Universidad, como Francia y Alemania, que están adoptando políticas tendientes a alterar la anterior relación Estado-Universidad, reemplazando el carácter de "Estado regulador" por el de "Estado evaluador".

En este punto es sumamente importante tener presente las reflexiones de Burton R. Clark (1989) quien afirma *"Cerca del final del siglo veinte, la mayor garantía de autonomía universitaria y de su iniciativa, no es un artículo en la constitución nacional o una relación feliz con el ministro de educación o que los profesores formen parte del servicio civil de carrera; por el contrario, es el financiamiento diversificado. Afortunada es la universidad que tiene una docena de líneas de financiamiento en lugar de una o dos"*⁸.

⁷ Etkin Jorge y Schvarstein Leonardo "Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio" Edit. Paidós, 1992. Pag. 42.

⁸ Clark Burton "El Sistema de Educación Superior: Modelos organizacionales" en "Superación Aca-

Esta característica, celosamente defendida por los claustros universitarios, resulta indispensable para preservar las antes expuestas. Sin ella, la experiencia enseña como más temprano que tarde se degrada su acción formativa, se encarama el autoritarismo y paralelamente se sanciona al disidente. En estas condiciones, desaparece el respeto por el conocimiento y se hace problemática su vocación social.

Este último aspecto, el de su **vocación social**, será considerado brevemente.

El sucinto análisis histórico realizado proporciona información acerca de quienes fueron, a través de las épocas, los principales destinatarios de la acción universitaria y también cual fué en cada momento su centro de interés.

Analizado esto con los parámetros actuales, sería difícil aventurar que la Universidad medieval o la de los periodos que la siguieron hasta el presente siglo, tuvieran alguna vocación social. No obstante, se observa que en cada momento estuvieron en su seno las clases dirigentes de la época; clérigos, aristócratas o burgueses. Naturalmente en épocas previas a la estructuración democrática de las sociedades, el poder de aquellos sectores resultaba no solo legítimo, sino incontestado. En consecuencia, es razonable plantear que la acción de la Universidad, al derramarse sobre los miembros de la dirigencia social y contribuir a su ilustración y a su desarrollo como seres humanos, resultó beneficiosa para la sociedad toda, incluidos los sectores mayoritarios que permanecían muy alejados de sus claustros.

Hoy, en un contexto social y axiológico muy distinto, su vocación social se exterioriza a través de la búsqueda de la equidad en la selección de sus ingresantes, en la atención específica de los problemas comunitarios para incorporarlos a su problemática de estudio, en la formación de sus egresados orientándolos hacia un compromiso social ineludible con su rol de líderes comunitarios que están llamados a ocupar por su desempeño en el mundo de la producción, la política, las artes, la comunicación o la enseñanza.

En todos estos aspectos, la Universidad pone de manifiesto su vocación social, más allá del éxito que eventualmente alcance en sus manifestaciones concretas.

No escapa a este análisis que existen hoy en el mundo y en la Argentina, instituciones que llevan la denominación universitaria y se comportan específicamente como empresas vendedoras de servicios (educativos en este caso). No es el propósito en este trabajo realizar la evaluación sobre la pertinencia social de la existencia de dichos entes, pero no resulta aventurado plantear que dichas instituciones no debieran denominarse "universidades", por carecer de algunos de sus rasgos de identidad aquí descritos.

Formuladas estas apreciaciones genéricas indispensables para entender y caracterizar la organización en cuestión y su imagen actual, resulta pertinente observarla desde la óptica de la teoría de la organización.

Al respecto es factible afirmar que esta institución admite su análisis desde cuatro perspectivas diferentes y que a la vez, las cuatro forman parte de su esencia, generando una organización sumamente compleja y contradictoria.

4. SUS DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

En primer lugar se observa, como lo plantea Augusto Pérez Lindo (1993)⁹, una **dimensión política**.

Tal como se señaló ut supra la Universidad posee una alta dosis de autonomía decisional y al mismo tiempo un complejo esquema de finalidades o misiones, que la llevan en la práctica a difíciles procesos de elaboración y consensuamiento de sus decisiones.

Este panorama se ve particularmente complejizado si se visualizan los diferentes grupos que, con diferentes fines e intereses, intervienen en el proceso.

Siguiendo al autor citado se encuentran los siguientes:

"el movimiento estudiantil

- el claustro docente

- los representantes gremiales (docentes y no docentes).

- el claustro de graduados y las corporaciones profesionales.

- el personal científico.

- el personal no docente.

- las representaciones políticas."

A estos es necesario agregar las fuerzas que actúan desde el exterior del subsistema universitario pero que presionan fuertemente sobre el mismo. Estas son:

- El Gobierno Nacional.

- Los Gobiernos regionales.

- Entidades intermedias regionales vinculadas con el trabajo y la producción.

- El sector de la sociedad cuyos hijos son reales o potenciales estudiantes universitario.

- Los partidos políticos

- Los restantes sectores de la sociedad.

Si bien no es el propósito específico de este comentario abundar en consideraciones sobre este punto, es imperioso señalar algunos aspectos de la cuestión que son particularmente notorios y complejizan en gran medida la conducción universitaria.

Se observa en primer término que se trata de una institución absolutamente abierta a la influencia contextual. Su estructura de poder es permeable a los impactos de la influencia social de numerosos actores y a los vaivenes ideológicos imperantes en el medio, los cuales en sociedades tradicionalmente insatisfechas suelen ser frecuentes y aún violentos.

Por otra parte, los actores no siempre persiguen las finalidades que explicitan. En muchos casos su influencia en el seno de la institución no hace sino reflejar los intereses y objetivos de otras instituciones sociales, que intentan colonizar la universidad para lograr a través de ella, algunos de sus objetivos. En este sentido es particularmente notoria la acción de los graduados en situaciones en que su comportamiento se dirige a plasmar los intereses de su respectiva corporación profesional y en especial, tal como

⁹ Pérez Lindo Augusto "Teoría y Evaluación de la Educación Superior" Rei Argentina S.A-Instituto de Estudios y Acción Social- Aique Grupo Editor S.A. Bs. Aires 1993.

lo manifiesta E. Schaposnik (1985)¹⁰, resulta preocupante la vinculación creciente que han tenido los movimientos estudiantiles con los partidos políticos, lo que ha llevado a la Universidad a convertirse en algunos casos, en botín de guerra de determinado partido. Esto ha limitado la racionalidad en las decisiones, reemplazando en los contenidos axiológicos de las mismas, la noción de utilidad propia-mente universitaria por otras propias de otras organizaciones.

Es así que se constata, conforme lo señala Miguel A. Escotet (1993)¹¹ *"Por una parte, la genuina autonomía universitaria ha sido suplantada en muchos casos por un sistema de búsqueda de poder como extensión al interior de la universidad del quehacer de los partidos políticos en las sociedades democráticas, o de mutilación directa de la autonomía en sociedades monopartidistas o con gobiernos de fuerza. Paradojicamente, bajo pretexto autonómico, estas prácticas han lesionado la propia autonomía universitaria: tanto para que el partido gobernante controle la universidad o como para que la oposición la utilice como punta de lanza contra el gobierno. En cualquiera de los casos se produce una forma de intervención ajena al espíritu universitario y una dependencia de factores externos con objetivos distintos"*.

Vale aclarar, en especial referido a los estudiantes, que no se plantea como espuria su militancia política, lo que se intenta señalar es lo pernicioso que la misma resulta cuando produce el desplazamiento de lealtades y hace que se in-

tenten privilegiar en el ámbito de la universidad, intereses y objetivos que le son ajenos. Esta situación ha trasladado en muchos casos conflictos partidarios al seno de la universidad y viceversa y es un modo espúreo de afectar su autonomía, precisamente por aquel sector que con mayor énfasis proclama su defensa.

Otra característica que es preciso destacar es que los distintos actores que se señalaron *ut supra*, no tienen conductas lineales ni conforman bloques estables de intereses, sino que formalizan alianzas transitorias destinadas a dirimir situaciones puntuales. Se verifica así que los docentes, por citar un caso, actúan en forma de bloque en el tratamiento de algunas cuestiones vinculadas al régimen académico o a sus prerrogativas laborales, pero se dividen y tienden a formar nuevas alianzas con sectores de graduados y alumnos cuando se tratan intereses que afectan a las unidades académicas en que se compartimentaliza la universidad. Del mismo modo, los investigadores hacen causa común con el resto de los docentes en tanto y en cuanto no se traten cuestiones que tiendan a privilegiar la docencia u otra finalidad por sobre la investigación.

Lo antedicho vale para los restantes claustros que tradicionalmente han detentado el poder dentro de la universidad. Esto constituye un dato de la realidad que no debe perderse de vista y que complica en grado sumo la gestión universitaria.

Una segunda dimensión que es preciso considerar es su condición de **escuela**. Significa esto que funciona dentro de un sistema con una fuerte misión de integración y control social, lo que la hace muy dependiente de las demandas sociales de su tiempo y lugar, pero simultá-

¹⁰ Schaposnik E. "La nueva Reforma Universitaria". Servicio de publicaciones de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario 1985 pags. 65/66.

¹¹ Escotet Miguel Angel "Tendencias. Misiones y Políticas de la Universidad". Editorial UCA 1993. Managua, Nicaragua. Pág. 28

neamente debe mantener un activo sistema de vasos comunicantes con los centros de conocimiento del mundo, a fin de mantener su calidad y excelencia.

Por otra parte y siguiendo a R. Mayntz (1969)¹², es preciso asumir que se está frente a una denominada "organización de actuación", en la que se distinguen dos grupos claramente diferenciados: los docentes y los alumnos; si bien es justo reconocerlo, a diferencia de la escuela básica, aquí el tránsito del segundo estamento al primero no sólo es posible, sino que es frecuente. Así visualizada la institución, es lógico suponer una corriente de autoridad implícita que va del docente al alumno y que se asienta sobre uno de los rasgos de identidad que antes señaláramos: la jerarquización del saber. Pero en el caso particular de la universidad esta línea natural se halla cuestionada -según fué analizado al tratar su dimensión política- y evidentemente, no podría ser de otra manera si se exploran las razones por las que los alumnos ingresan a su seno.

Se analizará pues rápidamente la cuestión de los intereses de unos y otros en el proceso educativo.

En cuanto a los alumnos, se asiste en el mundo a una crisis de la "cultura credencialista", ya que el tránsito por la universidad no asegura ni riqueza ni prestigio; la inserción laboral de los jóvenes se hace día a día más trabajosa y la formación universitaria va extendiendo por doquier su duración en sistemas de perfeccionamiento que se hacen indispensables y que por otra parte enmascaran una incapacidad del medio de absorber tempranamente a los jóvenes en el mundo de la producción.

En este punto es interesante reflexionar sobre lo que puntualiza A. Pérez Lindo (1993) quien señala "Si la universidad prolonga la escolarización porque el sistema social necesita diferir la entrada de los jóvenes en el mercado de trabajo, entonces, la función socializadora de la educación superior se convierte en algo importante. Pero, como el sistema está preparado para brindar instrucción profesional, las cuestiones atinentes a la socialización juvenil no son tenidas en cuenta. El resultado es un sentimiento de alienación y frustración de los jóvenes en la universidad, porque allí no encuentran respuestas a sus problemas de identidad y porque no encuentran el ambiente adecuado para integrarse con otros jóvenes"¹³.

En el plano de los docentes, éstos aparecen ora preocupados por el desarrollo de una carrera que va profesionalizándose cada vez más -aún cuando es preciso convenir que no es este el caso argentino- ora interesados en mejorar la calidad académica de la formación que imparten.

Si se analiza lo expuesto se verá que aquellos "saberes" que poseen los docentes, no son, precisamente, los que resultarían necesarios para satisfacer las necesidades de los alumnos y en consecuencia queda desarticulada la relación de "autoridad académica" fundada en el conocimiento, que es esencial a una institución escolar.

Lo que antecede resulta de muy difícil solución en un contexto que demandaría de los docentes, trascender su mero rol de suministradores de información, para comprometerlos en agentes formadores de la juventud. Tal el caso de

¹² Mayntz Renate "Sociología de la Organización" Editorial Alianza, Madrid

¹³ Pérez Lindo A. op. cit. pag. 39.

las universidades argentinas, con una bajísima tasa de dedicaciones exclusivas (menos del 10%) y con marcos salariales degradados, que sólo pueden pretender de sus docentes que éstos enseñen del mejor modo posible aquellas disciplinas en las que han logrado cierto grado de erudición, las más de las veces de modo harto empírico y asistemático.

Se arriba así al tercer aspecto que es necesario considerar, su condición de **burocracia**.

Esta es particularmente notoria en las universidades que se denominan públicas por su dependencia del Estado o de algún tipo de asociación comunitaria como fundaciones, iglesias, asociaciones gremiales, etc.; aunque no deja de estar presente en las de otro origen.

Si bien es justo reconocer que, tal como lo señala H. Mintzberg (1984)¹⁴, se trata de una modalidad particular del comportamiento burocrático, lo que él denomina "Burocracia Profesional", por estar habitado su núcleo operativo por personas con calificación profesional (los docentes e investigadores), no escapa a las características genéricas del modelo, solamente tiende a complejizarlo al restarle potencia a la que quizá sea la mayor ventaja de este modelo en determinadas circunstancias, que es su unidad de comando y la alta normalización de sus procedimientos.

Se está entonces ante un sistema altamente estructurado, con un rígido sistema escalar de autoridad que se hace notorio en los procesos de gestión, con una cultura documental donde impera el expediente como forma de comunicación,

donde la toma de decisiones conlleva largos procesos e instancias y donde su personal se halla dividido en castas con un difuso sistema de relaciones horizontales.

A estas características se debe agregar las propias de la burocracia profesional, que al poblar su base operativa con quienes detentan la mayor cuota de poder en la organización, se transforma en una formación democrática, en la que sus operarios (al menos los docentes) poseen una alta cuota de autonomía que les permite orientar su actividad del mejor modo que satisfaga sus intereses.

Así se observa que aquellos actúan - tal como quedó señalado - , motivados fundamentalmente por su desarrollo personal y en general la organización ejerce un muy débil control de gestión sobre su actuación. Esta situación produce algunas consecuencias negativas.

En primer lugar, se hace sumamente difícil lograr una adecuada **coordinación** de la labor de este núcleo operativo entre sí y con lo que sería el staff de apoyo, o sea la estructura de personal no docente.

En el nivel interno se plantea que el mecanismo de coordinación vigente es la "normalización de habilidades", así denominada por el autor antes citado, que supone que aquellos que deben realizar determinada actividad, poseen los conocimientos y destrezas necesarias para ello y consecuentemente no requieren ni del control directo de otros agentes, ni de la descripción minuciosa de su labor. A esto se agrega la modalidad de "interdependencia" entre los diversos agentes del proceso, que la misma fuente define como "acoplamiento mancomunado"¹⁵, que

¹⁴ Mintzberg H. "La Estructuración de las Organizaciones" Edit. Ariel S.A. Barcelona. Pags. 417 y Sts.

¹⁵ Ibid. pag. 47.

procura solamente asegurar que los distintos miembros puedan acceder ordenadamente a la utilización de ciertos recursos (aulas, laboratorios, ordenadores, etc.).

Lo que se acaba de describir exalta la autonomía individual de los involucrados en la acción y tiene dos consecuencias directas y alguna otra que más adelante se analizará.

En primer lugar, la realidad se fragmenta artificiosamente de manera que la formación de un determinado perfil profesional o científico queda desagregado en una determinada retahila de asignaturas, con contenidos más o menos acotados. En consecuencia, la primera tentación del agente es procurar que sus saberes y habilidades queden comprendidos dentro de alguno de estos segmentos para luego- una vez que ha logrado apropiarse del mismo- darle la impronta y alcance de su propio perfil a fin de asegurarse de este modo, una alta cuota de intangibilidad y nula interferencia. Así se llega a la potestad de la cátedra universitaria, que en general ofrece aquello que es de interés del docente, sin tener en consideración cuales son las necesidades del alumno.

En segundo término los resultados de estas múltiples acciones desarrolladas sobre el alumno y aún sobre la generación de conocimiento, no siempre suman, produciéndose frecuentemente reiteraciones innecesarias y generándose baches de muy difícil detección y aún más complicada solución.

En este contexto todo intento de supervisión directa será rechazado como intromisión autoritaria y la adaptación mutua resulta sumamente compleja de lograr por la propia formación individualis-

ta que los docentes han obtenido a su turno.

En cuanto a la relación de este núcleo con el staff de apoyo, somete a este último a un juego de tensiones, al generarse relaciones horizontales en que se ve demandado para la provisión de determinados recursos o la remoción de impedimentos para la labor, que resultan de muy problemática respuesta en los términos demandados (urgencia, eficacia), dada la autoridad de línea a que se ven sometidos en su tarea. Esta situación genera no pocas situaciones de conflicto y no es extraño escuchar acerbos críticas de los docentes sobre las restantes categorías de personal, que se ven mucho más atadas a la estructura burocrática que se describe.

Otro aspecto que es necesario destacar son los problemas que produce la libertad de acción, que tal como se vió, es privativa de los integrantes del núcleo operativo.

Quedó señalado que no sólo la acción del docente se orienta fácilmente a aquello que es centro de su interés, más allá de la pertinencia académica o social de su praxis, sino que muchas veces lo realiza en forma tan brillante que resulta problemático su cuestionamiento, ya que incluso aquellos que resultarán a la postre defraudados en su necesidades, se hallan fascinados por su discurso.

Pero más grave aún que lo anterior resulta el hecho de que en este esquema es muy difícil resolver el problema creado por los agentes incompetentes o inconscientes. De los primeros la institución ha intentado protegerse mediante los sistemas de selección (el concurso en el caso argentino), con variado éxito según las modalidades de su implementación en cada contexto; no obstante poco o nada

puede hacer frente a los segundos, que se caracterizan por abandonar todo esfuerzo de actualización o perfeccionamiento o simplemente deciden utilizar la organización como un sitio para el desarrollo de sus inquietudes personales (caso típico de algunos investigadores), sin hacerse cargo de las necesidades de la organización que los alberga.

Finalmente y de la mayor trascendencia resulta su comportamiento problemático frente a la innovación.

De hecho las burocracias resultan razonablemente eficaces en contextos estables, en los que progresivos ajustes de la acción individual pueden mantener el sistema en funcionamiento dentro de niveles de entropía aceptables. No obstante cuando se enfrentan contextos turbulentos, donde es necesario innovar acerca del propio posicionamiento estratégico y en consecuencia los roles y habilidades demandadas tienden a cambiar rápidamente, aquellas carecen de la flexibilidad necesaria y se convierten rápidamente en dinosaurios organizacionales.

En términos generales el comportamiento burocrático tiende a incorporar cualquier problema que surja dentro de categorías previamente establecidas para su tratamiento. Esto tiene la ventaja de permitirle aplicar soluciones ya diseñadas y experimentadas. El verdadero problema surge cuando la realidad se resiste a ser mutilada para posibilitar su tratamiento y entonces cuando, es preciso trabajar creativamente en la búsqueda de nuevas categorías y nuevos instrumentos que posibiliten dicho análisis.

Como condimento de lo expuesto aparece en la "burocracia profesional" la difusión del poder que implica que cualquier cambio y -sobre todo si éste reviste características estratégicas- sólo

pueda implementarse luego de un trabajoso tejido de acuerdos, no exento de intrigas políticas y palaciegas.

Sobre estas cuestiones se volverá al tratar las características organizacionales de la universidades argentinas en particular, pero es preciso advertir aquí que, pese a lo expuesto, se debe tener presente que en este modelo, la acción de la organización se traduce en múltiples acciones individuales de cada uno de sus miembros, aplicadas sobre un sujeto en proceso de transformación y que el resultado que se obtenga dependerá en grado sumo de la calidad profesional de aquellos. En consecuencia, es preciso no ceder a la tentación de creer que es posible aquí aplicar procesos de coordinación y control típicos de otras formas burocráticas. En este caso se magnifica la oportunidad de la máxima "es preciso convencer, no vencer".

Finalmente es preciso explorar la **dimensión empresa** con que en forma reciente se la intenta caracterizar.

En general los universitarios se han opuesto tenazmente a aceptar que su institución fuese tratada con los parámetros y variables de la forma organizacional "empresa". Se esgrimieron, y con razón, argumentos en el sentido de que no es posible definir en su ámbito como racionalidad decisoria la maximización del lucro, que le es en esencia ajeno, ni siquiera la minimización de los costos, dado que muchas veces estos no miden calidades semejantes y en este punto radica, quizá, su diferencia ya que la universidad es una organización basada en la exaltación de la excelencia.

Por otra parte, es sabido que los logros de esta institución se miden en plazos sumamente amplios. La calidad de los egresados no es un producto fácilmente

te mensurable y en el mejor de los casos, demanda años poder evaluar el efecto de implantar determinada estructura curricular u otra estrategia pedagógica. El perfeccionamiento de la verdad científica consume a veces la vida de los investigadores sin que alcancen hitos destacables. Aún en el caso de poderle asignar algún valor económico mensurable en términos monetarios, los resultados en esta áreas nunca resistirían las evaluaciones financieras clásicas (VAN o TIR) .

En consecuencia, en qué se funda esta pretendida asimilación y que grado de verdad entraña?

Para responder a esta cuestión se dividirá el análisis en dos aspectos: mirada desde el interior de la organización y desde fuera de ella.

La observación interna, remite en primer término a una cuestión esencial: sus recursos. Se dijo antes que la universidad persigue como ideal la excelencia, pero ésta debe ser lograda en varios frentes: la creación de conocimientos, su conservación, su difusión, la formación profesional, su compromiso social, etc. Se observa entonces que es preciso en cada momento asignar recursos, que por definición son siempre escasos y limitados, a diferentes necesidades cuya demanda es ilimitada. Y esto que se describe convierte a la universidad en una unidad económica con necesidad de gerenciamiento, o sea de aplicación racional de sus recursos, cualquiera sea la racionalidad que aplique para ello.

Por otra parte la universidad funciona como una unidad de producción y como tal está sometida a la necesidad de definir objetivos y estrategias, planificar las acciones para su logro, organizar y coordinar sus diversos componentes, mo-

tivar a sus miembros y dirigirlos y finalmente controlar sus logros. En todos estos aspectos la contribución de las metodologías empresarias se hace harto evidente y se espera razonablemente que la universidad las aplique .

Finalmente existen dentro de la universidad organismos cuyo accionar no difiere de otros con similar propósito ubicados en el seno de las empresas. Se trata de todas las unidades de apoyo, tales como servicios de mantenimiento, de automotores, de aprovisionamiento, de contabilidad, etc. ; y aún otros destinados a la prestación de servicios comunitarios, como los hospitales. En todos estos casos los criterios de eficiencia no son diferentes, cualquiera sea el ámbito organizacional donde se encuentren.

Analizada desde fuera se observa en primer término que, siendo los recursos escasos por definición, quienes los proveen, sea el Estado en sus múltiples formas u otros agentes comunitarios, como fundaciones o empresas, exigen de la universidad la adopción de determinadas conductas tendientes a racionalizar su aplicación. Ni que decir cuando ésta intenta financiarse, aunque sólo sea parcialmente, mediante la fijación de aranceles. En este caso éstos entran en el terreno de los precios y como tales están sometidos a reglas de oferta y demanda en su fijación .

Pero quizás, el fenómeno que con mayor fuerza ha impactado en la gestión universitaria y ha hecho entrar en crisis su forma burocrática, es el vinculado con su vocación de intervenir en el mundo de la producción, vendiendo asistencia técnica e intentando convertirse en agente de la producción, mediante el desarrollo de las denominadas "incubadoras de empresas" o integrando "joints ventures" con empre-

sas. En todos estos supuestos la universidad no tiene otra opción que comportarse con las reglas propias de estas organizaciones, aún cuando ella misma no persiga utilidades, ya que aquí no resultan tolerables los tiempos y modos de decisión burocráticos y mucho menos aquellos que demandan largos procesos de consensuamiento. En este ámbito, es rigurosamente aceptado que es preferible una mediocre decisión a tiempo, que una excelente pero inoportuna. Por otra parte no es posible en este contexto ignorar los costos de tal o cual opción y éstos pesan sustantivamente a la hora de decidir.

Un problema no menor y de muy difícil solución en la universidad, es la necesidad de compatibilizar la motivación que requieren aquellos que se verán comprometidos en estos programas, y que generalmente se traduce en un incremento de sus retribuciones, con el paradigma universitario de pagar a cada quien según sus capacidades y excelencia científica, sin tener en cuenta el área en que se desempeña.

Lo que se señalaba se hace particularmente conflictivo porque la experiencia indica, que no son iguales las chances de las distintas áreas disciplinares en el seno de la universidad para formalizar las acciones y asociaciones antes descriptas. Se verifica que las vinculadas con el desarrollo tecnológico, se encuentran mucho más demandadas que las que tienen su fuerte en lo inherente a los conocimientos humanísticos.

Este conflicto se halla latente en todas las universidades en que se ha desarrollado eficazmente su intervención en el medio socio-económico y ha generado una variedad de intentos institucionales para restablecer el equilibrio entre sus misiones tradicionales y esta nueva y ne-

cesaria actividad, eliminando asimismo las tensiones que genera en el seno de la comunidad docente, en virtud de las diversas chances que propone para la obtención de recursos y beneficios personales.

Se ha procurado a través del análisis precedente, dar una idea de la complejidad latente en la organización universitaria, la cual hace que las acciones que se proponen para su gestión -teniendo a la vista alguna de las dimensiones señaladas e ignorando las restantes- tienen en la práctica escaso éxito.

Podrá argumentarse que la dimensión política se halla vinculada a su gestión estratégica y que su vertiente burocrática se encuentra presente en lo que atañe a sus relaciones con el Estado; así como su característica escolar se hace más notoria es su finalidad de transmisión y formación.

No obstante esto es relativo y en la práctica se constata que no son pocas las decisiones típicamente académicas, que se adoptan fundadas en alguna racionalidad política, o sea en la conveniencia o interés de determinados sectores internos o externos o en el mero dogmatismo ideológico. Del mismo modo, la formalización burocrática excede largamente en su seno la necesaria para ajustarse a su carácter de organismo público, generando estructuras pesadas e ineficientes, con sistemas de comunicación y decisión sumamente lentos e implantando controles de legalidad que poco tienen que ver con la real calibración de acciones y el cumplimiento de sus objetivos.

Por último, su dimensión empresarial no sólo se hace presente en su relación con el mundo de la producción; es cada vez más notorio como la necesidad

de dotar de racionalidad la gestión, ha hecho que sean más frecuentes en el ámbito universitario la utilización de técnicas gestionarias propias de aquellas. Los aspectos donde esto se hace más evidente son los vinculados con la selección, capacitación y evaluación de su personal de todas las categorías, los sistemas de información en tiempo real, los mecanismos presupuestarios programáticos, la implantación de sistemas de costos para establecer la relación costo-eficacia de sus acciones, el desarrollo de sistemas de control de gestión y la introducción cada vez más generalizada del planeamiento estratégico y el análisis organizacional, denominado en su ámbito, evaluación institucional.

En este sentido justo es reconocer que falta recorrer un largo camino, para lograr el correcto ajuste y adaptación de algunas de estas herramientas de gestión al ámbito universitario.

No obstante se postula desde especialistas como M.A. Escotet (1993)¹⁶ la necesidad creciente de realizar capacitamiento gerencial entre el personal que conduce las universidades.

Formuladas las consideraciones que anteceden y caracterizada genéricamente la universidad como fenómeno organizacional, se analizará la situación que se percibe en la Argentina. Es necesario aclarar en forma previa que las siguientes consideraciones se refieren específicamente al ámbito de las universidades públicas financiadas por el Estado, que son las que atienden la inmensa mayoría de los alumnos y las únicas, salvo escasísimas excepciones, que asumen la investigación y la extensión como finalidad real.

5. LA SITUACION EN LA ARGENTINA

La Universidad Argentina se ha desarrollado hasta ahora en un contexto y con unas características intrínsecas, que es dable suponer fundadamente se hallan en crisis terminal y por ende es imprescindible repensar con creatividad ambos aspectos si se pretende devolver a la universidad su hoy opacado brillo de otros tiempos y viabilizar el cumplimiento de su misión social, que se encuentra seriamente comprometido en la actualidad.

5.1. EL CONTEXTO

El contexto en que desenvuelven su actividad las treinta y dos universidades nacionales actualmente existentes presenta las siguientes características fundamentales:

5.1.1. FALTA DE POLÍTICAS PÚBLICAS ORIENTADORAS Y DESARTICULACIÓN DEL SISTEMA

Es esta una característica distintiva de la Universidad Argentina. Si bien conforme al ordenamiento jurídico vigente la creación de universidades es una atribución del Congreso Nacional, y esto haría pensar en alguna línea política orientadora, la realidad es que en general las universidades han nacido en algunos casos como mero reconocimiento de un hecho preexistente. Tal es el caso de la nacionalización de universidades que reconoce como hechos más remotos las de Córdoba, nacida jesuita y devenida nacional, las de Buenos Aires, La Plata y Litoral nacidas provinciales y luego nacionalizadas y más recientemente el grueso de universidades creadas entre 1971 y 1975 que provinieron del mismo origen o como consecuencia de presiones políticas fundadas en la necesidad de reforzar lide-

¹⁶ Escotet Miguel Angel, Op. citado. Pag. 37.

razgos regionales, como de algún modo acurrió recientemente con las de Quilmes, La Matanza y San Martín, entre otras.

Lo cierto es que en ambos supuestos no se ha procurado en modo alguno seguir algún lineamiento que defina una política universitaria, ni siquiera en lo referente a privilegiar alguna línea innovadora en cuanto a ofertas curriculares. Es así como se constata que la mayoría de las universidades creadas en los últimos veinte años responden, estructural y programáticamente, al viejo molde de las universidades nacionales más antiguas y reiteran incluso su oferta académica, orientada a un reducido número de carreras tradicionales.

Es dable observar entonces, el alto grado de irracionalidad que presenta este agrupamiento, que en modo alguno constituye un sistema, en el que se verifica la existencia de las mismas carreras en distintas universidades cuyas sedes se encuentran a escasos kilómetros de distancia, con el agravante de que la transferencia de un alumno de una a otra es particularmente penosa para éste.

A esta situación han contribuido no sólo los gobiernos de turno, que han pretendido ora sojuzgar a la Universidad y convertirla en una dependencia del Ministerio de Educación (gobiernos militares), ora dejarla librada al ejercicio por demás anárquico de sus autonomías (gobiernos democráticos), pero siempre interesados en mantener la relación con cada universidad en forma radial, de manera de evitar la extensión al conjunto de la satisfacción de demandas singulares más o menos justificadas; también la han fomentado las propias universidades celosas de preservar sus autonomías individuales formulando en nombre de éstas las ofertas académicas y seleccionando sus líneas

de investigación y acción comunitaria en el sentido que mejor juzgaron.

En este punto es necesario reconocer que muchas veces detrás de apelaciones de autonomía, se han escondido posiciones poco solidarias de universidades que han preferido sabotear todo intento de coordinación interuniversitaria, para mantener algunos privilegios derivados de su circunstancial vinculación con el poder político de turno.

Dignos ejemplos de lo expuesto lo constituyen el fracaso del intento realizado en el seno del C.I.N. entre 1987 y 1989, en el que intervino activamente la Universidad Nacional de Mar del Plata, tendiente a formalizar un diagnóstico de situación de la totalidad de universidades investigando aspectos tales como alumnado, planta docente y no docente, equipamiento bibliográfico y científico, planta física y cuantía y estructura de sus recursos, con el fin de orientar la creación de un mecanismo racional de aplicación de los fondos del Estado. Este intento debió abandonarse luego de dos años de gestiones por negarse algunas universidades a enviar información.

Igual destino corrió el S.I.C.U.N. (Sistema Universitario de Cuarto Nivel) que procuraba crear un mecanismo interuniversitario eficiente para la adjudicación de fondos destinados a la investigación, privilegiando para ello los proyectos en los que existiese coparticipación universitaria.

Se trata entonces de un conjunto de establecimientos que prácticamente cubren la geografía nacional, tenían en su seno en 1994 600.000 alumnos¹⁷, e in-

¹⁷ Datos provisorios Censo 1994 según el INDEC, elaborado por Rectorado de la Universidad Na-

sumieron en dicho año \$1.282.212.621¹⁸, lo que representa una inversión de U\$S 2.137 por alumno y por año, la cual si bien no es una cifra significativa, si lo es en comparación con los U\$S 205.- que resulta el costo promedio de un alumno primario latinoamericano o los U\$S 266.- del nivel secundario¹⁹. Esta cifra resulta por otra parte igualmente significativa si se la compara con el costo por alumno en las universidades públicas norteamericanas que es de U\$S 10.557.- si se toman sólo éstas y desciende a U\$S 7.068.- si se incorporan los colleges de dos años, o la situación en España, con un costo anual por alumno de U\$S 1.778.-²⁰; tiene especial significado esta última cifra, correspondiente a 1987, por la mayor analogía que puede establecerse entre la situación macroeconómica argentina y la española. Huelga aclarar que al practicar estas comparaciones se está transgrediendo una norma elemental en este tipo de análisis y es la que impone que las magnitudes evaluadas representen conjuntos homogéneos. En este caso lo único homogéneo es lo relativo a la expresión monetaria, por cuanto el número de alumnos depende en cada caso de la exigencia vigente para computar a alguien como tal, la cual en las universidades locales es sumamente laxa, exigiendo en la mayoría de los casos la sola aprobación de una asignatura anual. Esta situación

no es corriente en la mayoría de los países y mucho menos en E.E.U.U. . No obstante, se ha creído oportuno plantearla como dato referencial, para tener una idea acerca del sacrificio social que implica el mantenimiento de nuestro sistema universitario.

Frente a esto los diferentes gobiernos han adoptado una actitud que se podría calificar como mínimo de incoherente. Se ha rodeado a la universidad de controles de tipo patrimonial, como a cualquier dependencia estatal, los que sólo han logrado aumentar su ineficacia de gestión e incrementar sus costos, sin intentar establecer políticas orientadoras de su acción, coordinadoras de sus actividades y finalmente impulsoras de acciones evaluativas de su desempeño.

En este sentido justo es reconocer que no ha habido diferencias sustantivas entre gobiernos autocráticos y democráticos, ya que aquellos lo único que hicieron fue avasallar su autonomía en la constitución de sus órganos de gobierno, pero no intentaron en modo alguno una acción coherente sobre el conjunto que potenciara su acción y elevara su calidad. Las universidades siguieron actuando como elementos dispersos, sumidas en sus rutinas y si algo cambió fué sencillamente para acallar las voces críticas al régimen que pudieran alzarse desde aquellas. En cuanto a las escasas instancias democráticas, es preciso aceptar que algunas se movieron en contextos sumamente distintos al actual, y en ellos parecía suficiente con el retorno a la autonomía plena del puñado de universidades que existían (63/66).

Lamentablemente la situación del país a partir del '83 no admite una solución tan simple. No resulta suficiente. El mapa universitario se ha complicado

cional de Mar del Plata sobre la base de nota n° 477/94 del CIN.

¹⁸ Fuente: Ley 24.307, Universidades Nacionales. Distribución de Créditos.

¹⁹ "Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad" Cepal- Unesco - Sgo. de Chile 1992. pag 211.

²⁰ Elaboración propia sobre trabajos de Philip H Coombs y Salvador Almenar en "La Financiación de la Enseñanza Superior" publicación del Consejo de Universidades de España. 1988 . Pags. 44 y 47, y 135 y 137 respectivamente.

con la aparición de nuevas universidades que han cuadruplicado las existentes en la década del sesenta, la irrupción de las universidades privadas y la masificación de la matrícula universitaria son hechos irreversibles y en particular el fenómeno de masificación que al ser artificiosamente contenido a partir de 1976, irrumpió violentamente con la reinstalación del gobierno democrático de 1984, en un contexto signado por la penuria económica y la restricción financiera del Estado, que impactó en la universidad.

Por otra parte y tal como lo señalan entre otros Escotet (1993) en su trabajo ya citado, ²¹ "...la universidad ha dejado de ser la única institución social depositaria de los saberes y de la transmisión de los mismos". Esta situación requiere de ella no sólo la concertación intrasistémica, sino la vinculación creciente con otras organizaciones sociales, con las que deberá construir redes de interacción que permitan por una parte, la exclaustación de la universidad y por la otra el enriquecimiento del sistema resultante por las aportaciones de estos nuevos actores. Asimismo se hace imperioso trascender las fronteras nacionales para integrar redes interuniversitarias que potencien los recursos de sus miembros en un contexto de alta velocidad en la creación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos ²².

En este contexto es absolutamente veraz el diagnóstico que plantea Joaquín Brunner (1994)²³ que señala una

triple crisis a la universidad latinoamericana en su conjunto:

1- De financiamiento incremental: la política mantenida hasta mediados de la década del 70 de ir asignando cada vez más fondos al tramo superior de educación a fin de amortiguar el impacto de la mayor demanda de plazas estudiantiles, entra decididamente en crisis y en particular en nuestro país hay una pérdida del treinta por ciento en términos reales entre las asignaciones de 1980 y las de 1989.

2- Por falta de regulación: la expansión consignada tanto en el sector de universidades públicas como, fundamentalmente, en el de las privadas, sin ningún tipo de requisito de acreditación que supusiera un mínimo nivel cualitativo, ha generado una caída general de éste, trayendo aparejada la pérdida del prestigio que la institución tenía frente a la sociedad.

3- Por falta de evaluación: Al ser tratadas las universidades como organismos públicos y perder de vista las reales demandas que la sociedad le plantea en forma implícita y muchas veces explícita, el Estado se ha abstenido de intentar cualquier procedimiento evaluatorio de su acción, gesto éste que ha sido interpretado desde las universidades como una señal de respeto por sus autonomías, pero que hoy se percibe como una declinación de su rol fundamental frente a la sociedad, en cuanto a la racionalidad en la asignación de recursos. Este punto se hace especialmente crítico en virtud de no poder mantenerse la relación anterior que se ha dado en llamar de "Estado benevolente", que permitía derivar fondos crecientes a este sector sin requerir siquiera conductas autoevaluativas.

²¹ Escotet M.A. Op. citado pag. 32.

²² Algunas de nuestras universidades se hallan adheridas al proyecto Columbus que vincula universidades europeas con sus similares de América Latina.

²³ Brunner Joaquín "Estado y Educación Superior en América Latina" en "Prometeo Encadenado"

Frente a esta situación han aparecido voces en nuestro país, representativas de corporaciones empresarias y profesionales, que han planteado la necesidad de que el Estado defina políticas vinculadas al sector universitario, que establezcan la evaluación del sector y la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Todo esto, tal como lo señala Rollin Kent (1993)²⁴, es asumido con desconfianza por los sectores universitarios que atribuyen a estos intentos un afán destructor de la universidad pública, en un contexto de fuerte privatización de los servicios esenciales que históricamente prestó el Estado.

Esta situación se ve fuertementeazonada por la circunstancia de que durante el lapso del primer gobierno constitucional (1983/89), sea por la multitud de demandas políticas que debió atender, sea por ser fiel a su ideología fundada en la reforma de 1918, sólo se planteó desde el gobierno la normalización institucional de las universidades según el molde vigente en el periodo 56/66 y el concurso de su planta docente. La irrupción de un gobierno de distinto signo, que no tiene fuerte inserción en el sector estudiantil, (fiel a la línea anterior), que pretende iniciar una política basado en planteos de evaluación de la calidad, diversificación financiera -analizada como implantación de aranceles- y algunas otras medidas tendientes a aumentar el poder de los académicos en desmedro del que ahora poseen los estudiantes, determina que ésta sea altamente resistida.

Por otra parte, según el análisis que formula R. Kent(1993), el interés por

implantar mecanismos de evaluación universitaria sería alto sólo entre los expertos en cuestiones universitarias y la opinión pública en general, que se halla muy sensibilizada por artículos periodísticos, mesas redondas y debates en los que resulta seriamente cuestionada la calidad de la universidad y de sus egresados. En cuanto al interés de legisladores, sindicatos y estudiantes sería bajo y computa como medio el del ministerio respectivo, los rectores y los científicos. Estos últimos centran su desconfianza en la experiencia vivida por el CONICET, que durante la dictadura militar (1976/1983) actuó directamente vinculado a los servicios de inteligencia militar en las operaciones de "limpieza ideológica". En este contexto y dada nuestra experiencia inmediata, es muy difícil para los académicos aceptar que un proceso evaluativo estará libre de ingerencia política partidaria.

Al momento de escribir estas líneas se ha producido la reciente sanción de una nueva ley universitaria. En ella pretenden plasmarse algunas de las cuestiones aquí comentadas y sería, más allá de las bondades intrínsecas de la ley, un intento en el sentido de dotar de una línea política al desarrollo del sector. No obstante, su implementación esta siendo fuertemente resistida por algunas universidades que han llegado incluso a plantear judicialmente su inconstitucionalidad. Sólo el tiempo determinará si la misma logra modificaciones trascendentes en el sistema.

Se consignó ya que las demandas que la sociedad le formula hoy a la institución son variadas y complejas. El hecho de haber dejado de ser una institución de élite para llegar a absorber más del veinte por ciento del grupo etareo respectivo - sumado el sector privado se acerca al 30%-, unido a la aparición de

²⁴ Kent Rollin "La Evaluación de la Educación Superior en América Latina: Una Comparación de Cinco Experiencias Nacionales" Documento CEDES. Serie Educación Superior / 4 . Buenos Aires 1993.

nuevos roles, como la atención de demandas de capacitación de otros grupos distintos de los tradicionales incluidos entre los 18 y 24 años y la función de consultora del medio socioproductivo, sumado a la crisis del "Estado de bienestar" que complica enormemente su financiamiento, plantea la necesidad de racionalizar el sistema, coordinando su acción a fin de evitar duplicaciones onerosas y potenciando sus recursos, debiendo para ello desarrollar una nueva relación con el Estado, que deberá ejercer un nuevo rol planificador y evaluador. En este punto resulta significativo transcribir las palabras de E. Schaposnik (1985), sin duda insospechable de antireformista, que dice " *No siempre el criterio particular de una Universidad triunfará en la confrontación de intereses generales. Cuando interviene, como debe intervenir, en los planes de desarrollo nacional, se crean flujos de interacción entre planificadores oficiales, los de instituciones autónomas y los de la Universidad. No siempre los planes universitarios tienen por que ser los más avanzados y audaces política y socialmente*" y más adelante para reforzar su idea respecto a la necesaria participación de la Universidad en planes que la comprendan afirma " *De lo contrario autonomía es aislamiento egoísta respecto de las necesidades nacionales.*"²⁵

5.1.2. REGULACIÓN DE ÁMBITOS PROFESIONALES PROTEGIDOS

Constituye una fuerte tradición en nuestro país la generación en torno a cualquier grado académico expedido por la Universidad, de una especie de "área de competencia" en la cual posee "incumbencia" y consecuentemente quienes demanden determinados servicios incluidos en ésta, sólo podrán requerirlos

de quienes poseen dicha formalización profesional.

Esta característica, que originalmente fué privativa de los médicos por razones altamente comprensibles, se extendió de inmediato a los abogados y en nuestro país resultan hoy excepcionales los grados académicos que no poseen una regulación del denominado "ejercicio profesional", que reserva para sus miembros la oferta de determinados servicios.

Esto viene acompañado de la agremiación o "colegiación" de modo tal de mejor ejercer la defensa de sus intereses corporativos, protegiendo su respectivo ámbito de la incursión de los legos o de la posibilidad que alguna de sus incumbencias pueda ser adjudicada total o parcialmente a otra corporación. Obviamente el mayor esfuerzo de estas organizaciones es el mantenimiento del statu quo en relación a su respectivo coto de caza.

Pero además ocurre que es la propia Universidad quien, al otorgar un grado académico, prácticamente abre la puerta al graduado para su ejercicio profesional, sin que para ello se requiera ninguna otra prueba de suficiencia o competencia. En consecuencia la Universidad, que debiera ser centro de transferencia de conocimientos y formación humana, deviene en muchos casos por imperio de las presiones de sus alumnos, en proveedora de habilitaciones profesionales de muy dudosa calidad.

Esta cuestión se hace grave en un sistema que paradigmáticamente plantea el ingreso irrestricto y que una vez en su interior, la obtención de un título se convierte en una cuestión de tiempo y ejercicio probabilístico, ya que no existen límites ni al número de exámenes que alguien puede rendir para aprobar una

²⁵ Schaposnik Eduardo C. Op. citado. pgs. 47/48.

asignatura, ni al tiempo que pueda demandarle graduarse.

Si se visualiza esta situación a la luz de la crisis del "Estado de Bienestar" - señalada anteriormente -, que dificulta no sólo el financiamiento universitario, sino de otra cantidad de servicios públicos indispensables vinculados con la salud, la educación y la seguridad de la población, en un contexto de gratuidad de los cursos universitarios, surge inmediatamente la imagen de una deficiente asignación de recursos sociales.

5.1.3. TITULOS HABILITANTES PERMANENTES Y TOTALES

A la característica antes consignada se suma, para potenciar su efecto, el hecho de que los títulos que otorga la Universidad habilitan de una vez y para siempre, en el ejercicio de cualquier profesión, por amplia y compleja que ésta fuere y por mucho que el desarrollo cada vez más veloz de los conocimientos científicos torne obsoletos los ya adquiridos.

Por otra parte y salvo en el caso de la medicina, que ha desarrollado un complejo sistema extracurricular para asignar especializaciones y permitir su ostentación, en las restantes ramas profesionales el mero título inicial habilita para ejercer en plenitud la totalidad de las tareas que las regulaciones legales le reservan. Incluso en la profesión de los graduados en ciencias económicas, en la Provincia de Buenos Aires, está expresamente prohibido alegar especialización alguna, con lo cual se supone que todos los graduados son igualmente expertos en la totalidad de las materias profesionales.

Lo que antecede no sólo resulta grave en el plano de las garantías que la

sociedad tiene, respecto de la idoneidad de los graduados universitarios que la asisten, sino que desalienta a estos últimos a todo esfuerzo por ampliar su base de conocimientos o actualizar los mismos. Paralelamente, la universidad argentina se caracteriza por tener una muy baja proporción de estudiantes posgraduados.

Justo es reconocer que lo que antecede no es privativo de nuestra universidad. Se constata en el mundo una crisis de las formaciones profesionales especializadas, productoras de perfiles rígidos y terminales que no se ajustan a las demandas flexibles que la sociedad plantea, creando la mayor cuota de desocupados con grado universitario de la historia contemporánea. Por ello cunde por doquier la necesidad de estructurar currículas con una extensa base generalista, acompañadas de un proceso de formación permanente centrado en acuerdos entre la universidad y el sector productivo.

5.1.4. CULTURA CREDENCIALISTA

Las circunstancias antedichas, aunadas a otras más profundas vinculadas con los procesos de ascenso social y de búsqueda del prestigio y el poder, en una sociedad definida como "trasplantada" por Darcy Ribeiro (1969)²⁶, han determinado en nuestro país una cultura "credencialista", orientada fuertemente a la posesión de determinados títulos y grados que han logrado un determinado reconocimiento social.

El hecho aquí consignado determina que, más allá de la plétora profesional que se observa en la mayoría de las carreras tradicionales, las universidades continúan manteniendo un paquete

²⁶ Ribeiro Darcy "Las Américas y la Civilización" Centro Editor de América Latina. Bs. Aires 1969

de oferta curricular con un fuerte sesgo basado en dichas carreras, sin realizar la adecuada indagación acerca de las necesidades reales de formación y capacitación que la sociedad requiere. Por otra parte y por efecto de la rigidez estructural que será oportunamente analizada, son escasos los cambios que se introducen en el paquete científico-técnico que alimenta cada estructura curricular.

Los tiempos en que la mera ostentación de un grado académico determinaba un status social privilegiado y aseguraba una participación ventajosa en el reparto de la riqueza, han concluido dramáticamente. Por ello, es razonable suponer que la crisis de la cultura credencialista, facilitará la transformación necesaria de la universidad para reposicionarla frente a las necesidades reales de la sociedad y dotarla de la flexibilidad de que hoy carece, sin la cual, su vigencia y justificación social son problemáticas.

5.2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

Se describirán aquí algunas de las características organizacionales que se consideran más críticas del modelo argentino. Para su correcto análisis se ha dividido el abordaje en dos aspectos: el morfológico, que hace a sus formas estructurales y el fisiológico, que describe el funcionamiento del mismo.

5.2.1. CARACTERÍSTICAS MORFOLÓGICAS

5.2.1.1. ESTRUCTURA POR FACULTADES

Cualquier estructura productiva tiene ante sí, al estructurarse, dos grandes opciones. Una es privilegiar el agru-

pamiento de todos los procesos productivos según la lógica de su coherencia interna. A este tipo de agrupamiento se lo denomina "funcional" y tiene en cuenta la similitud de tecnologías, habilidades y procesos. Posee la ventaja de permitir una mayor calidad de cada proceso o función y de optimizar su empleo; frente a esto aparece la complicación de que, cuando se trata de elaborar varios productos o servicios diferentes, cuyo proceso productivo demandará porciones diferentes de actividad a cada una de las unidades funcionales, e inclusive en algún caso requerirá algún tratamiento altamente específico, aparecen problemas de coordinación que, en algunos casos, pueden llegar a demorar el ciclo productivo. Frente a esta opción aparece el modelo de agrupamiento según el "mercado", que tiende a unir todo aquello que esté destinado a producir un mismo producto o a atender un mismo tipo de cliente o servicio. Este esquema plantea que una organización que intente satisfacer diferentes mercados o clientelas, generará aparatos productivos altamente especializados en cada caso, con la consiguiente reiteración de funciones y procesos. Este planteo en general determina la no optimización de cada una de las funciones involucradas, su mayor costo unitario y su menor calificación tecnológica; por otra parte facilita la coordinación en relación al producto/mercado que se desea satisfacer, asegura los plazos de producción y permite una mejor adaptación del producto/servicio a quien lo requiere. La desaparición de un producto o servicio torna obsoleta la parte de la organización especialmente diseñada para su producción.

La descripción que se acaba de realizar, también rige para la organización universitaria. En nuestro caso como seguidamente veremos, es en general la opción por el esquema de "mercado",

enfocado directamente a la producción de determinados perfiles académico-profesionales.

La universidad argentina se estructuró en sus orígenes, sobre las post-trimerías del siglo pasado y principios del actual, sobre el modelo napoleónico de facultades ; luego las universidades que se fueron creando a lo largo del siglo XX siguieron copiando este modelo .

Tal como ya se señaló en este trabajo, esta conformación tendía a la formación de profesionales aptos para la atención de la problemática de su tiempo y privilegiaba entonces la formación destinada a la atención de problemas específicos y concretos. Consecuentemente con este objetivo resultaba natural reunir en un mismo ámbito, todas aquellas disciplinas y habilidades que aseguraban la mejor formación especializada, destinada a la atención de un área de la vida comunitaria. Este modelo estructural privilegiaba la función transmisora de conocimiento por sobre la creación del mismo y presentaba a éste fuertemente sesgado según el uso que del mismo debía hacer el estudiante en su posterior vida profesional.

Este esquema produce la universidad que funciona como un sistema estanco de facultades con casi nula interacción recíproca, con un perfil netamente profesionalista , como la han caracterizado en distintos momentos A. Palacios(1957)²⁷ y R. Frondizi(1971)²⁸ respectivamente.

Se produce así en el seno de la universidad una reiteración de asignatu-

ras con contenidos más o menos similares, que se dictan en diferentes facultades, previamente adjetivadas, y en las que las relaciones docente/alumno suelen ser heterogéneas, generando atiborramiento en algunos casos y dilapidación de recursos en otros.

Por otra parte y como consecuencia de lo expuesto, los niveles científicos y académicos con que se nutre a los estudiantes en una disciplina determinada, resultan absolutamente dispares por la diferente calidad de los docentes en las diferentes unidades académicas. Resulta fácil verificar que las exigencias para cubrir un determinado cargo en una disciplina, aumentan en relación a la importancia que la misma tenga en la base curricular de la unidad académica respectiva, de modo tal que asignaturas más o menos similares son cubiertas por docentes con desigual nivel de formación científica, en el ámbito de una misma universidad.

Lo analizado para los docentes vale asimismo para el resto de los medios físicos necesarios en el proceso, sean éstos laboratorios, aulas, bibliotecas y hasta sistemas administrativos, que no sólo resultan innecesariamente duplicados, sino que muchas veces son insuficientes para la carga de alumnos que deben atender, mientras otros permanecen en el mismo momento sin aplicación alguna.

La irracionalidad de este esquema estructural llega a que, en ocasiones, se planteen competencias acerca de la incumbencia para el dictado de tal o cual carrera, llegándose al extremo, en algunos casos, de aceptar que se dicten en dos unidades académicas carreras con una muy escasa diferenciación ,como es el caso en la Universidad Nacional de Cuyo con la Licenciatura en Administración, que dicta la Facultad de Ciencias Eco-

²⁷ Palacios Alfredo "La Universidad Nueva" M. Gleizer Editor 1957, pag. 104.

²⁸ Frondizi Riseri "La Universidad en un Mundo de Tensiones" Edit. Paidós Bs. As. 1971 pag. 168.

nómicas y la Licenciatura en Administración Pública, que dicta la Facultad de Ciencias Políticas o el quizá más impactante de la Universidad Nacional de Mar del Plata que acaba de autorizar el dictado de dos posgrados orientados al gerenciamiento de organizaciones de salud, uno en su Escuela Superior de Ciencias de la Salud y el Comportamiento y el otro en su Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Naturalmente con total duplicación del claustro docente en cada caso.

Este esquema tiende en los hechos a reducir a la universidad a una mera función administrativa, como lo señalara A. Palacios(1957)²⁹, confinada a funciones subalternas vinculadas con los medios necesarios para asegurar el funcionamiento del conjunto de facultades y escuelas e impedida de asumir el rol esencial que le es inherente en la planificación estratégica de los estudios, investigaciones y transferencias, que quedan predeterminados por la existencia misma de las facultades y en muchos casos, por la existencia de determinadas carreras convalidadas históricamente. En este contexto son las unidades operativas - las facultades- las que asumen las decisiones estratégicas, a partir de información fragmentaria y sin evaluar las capacidades y debilidades del sistema en su conjunto.

Se constata asimismo, y esto no es una cuestión menor, que este modelo estructural impide la consolidación de lo que R. Frondizi(1971) denominara la "unidad cultural"³⁰ y que fuera igualmente señalado por A. Palacios(1957) ya en 1922 cuando decía "*Hay una solidaridad indiscutible entre las diversas ramas del saber humano. En realidad, no hay más que una ciencia. Y la forma universitaria*

*une en un mismo haz, según la expresión de Liard, todos los conocimientos, como están unidas todas las potencias del espíritu y todos los fenómenos de la naturaleza. Las Facultades no estudian sino un aspecto de la ciencia"*³¹. Podrá disentirse con la expresión anterior, pero resulta problemático imaginar que existan múltiples matemáticas, o físicas, económicas o sociológicas, amparados solamente en el uso que se pretenda hacer de cada una de estas disciplinas en un contexto diverso.

Este esquema produce un graduado fuertemente sesgado y condicionado no sólo en lo referido al tipo de problemas que puede encarar, sino al abordaje que de los mismos realizará. Es así que procurará encasillar la realidad en las categorías que le son familiares según su particular visión, perdiendo con ello muchas veces no sólo objetividad científica, sino creatividad y además - por la dificultad de entender enfoques diferentes - seriamente limitado en su capacidad de trabajo interdisciplinario.

Como corolario de lo expuesto vaya una reflexión desde el punto de vista organizacional. Sistemáticamente considerado, la lógica suprema de asignación de prioridades, la conciencia misma del sistema que orienta la selección de objetivos y permite el establecimiento de las políticas que guiarán a las unidades ejecutoras, radica en el metasistema. En este caso este es el rol de la universidad y en el modelo vigente se enfrenta una situación de verdadera subversión, en la cual pareciera ser que es en las facultades donde se asienta la que podría designarse como "soberanía originaria", o "última razón de ser", correspondiéndole a la universidad una suerte de "poder delegado",

²⁹ Palacios Alfredo Op. citado. pag. 104

³⁰ Frondizi Risieri Op. citado pag. 169

³¹ Palacios Alfredo Op. citado pag. 105

que la confina a ocuparse de cuestiones instrumentales que le son asignadas.

5.2.1.2. CLAUSTROS ESPECIALIZADOS CON BAJA DEDICACIÓN

Se planteaba en el párrafo anterior la estructura con orientación profesionalista de nuestras facultades, con abordajes científicos fuertemente adjetivados y con énfasis en la labor docente, que en muchos casos se traduce en una transferencia de experiencias profesionales del docente, fundamentalmente en las asignaturas de los últimos años que pretenden conformar el perfil profesional respectivo. En este esquema un claustro docente está diseñado para producir un único y definitivo perfil de graduado; resulta así, utilizando un vocabulario administrativo, un aparato tecnológico sumamente especializado. De aquí que sea fácil observar que en numerosos casos una unidad académica existe en tanto y en cuanto mantenga vigente la oferta de una carrera determinada; esta constituye su razón de ser, su *leit motiv*, y toda nueva oferta demanda diseñar otro nuevo "aparato tecnológico", representado por un nuevo claustro docente, para ocuparse de ella.

Inclusive la rigidez de los currículos que es típica de nuestras carreras de grado, facilita esta particular conformación y tiende a consolidarla. Por otra parte, consideraciones derivadas de presiones sociales hacen que se mantengan en el tiempo las ofertas tradicionales, que se hallan vinculadas a un riguroso sistema de regulación profesional al que ya se ha hecho referencia.

Logicamente para encarar un esquema productivo tan segmentado, como el que se acaba de definir, se requiere de personal con una fuerte espe-

cialización en porciones muy circunscriptas del conocimiento que deben ser transferidas a otros individuos en proceso de formación y, en consecuencia la dedicación que se requiere para ello del docente no excede la necesaria para garantizar un episódico contacto con el alumno a quien "instruye" acerca de sus habilidades. En este esquema resulta obvio que no entra la producción de conocimientos, la indagación de la realidad, el trabajo interdisciplinario, la formación profunda del estudiante y mucho menos, la posibilidad de vinculación con otros sectores sociales para el estudio y resolución sus problemas y la transferencia tecnológica que se hace hoy indispensable. Es así que los claustros docentes están estructurados sobre una gran cantidad de docentes denominados de "dedicación simple", que sólo concurren unas pocas horas semanales a efectos del dictado de una determinada asignatura.

Esta cuestión se refuerza con la última característica que será analizada a continuación.

5.2.1.3. CÉLULA BÁSICA ORGANIZACIONAL: LA CÁTEDRA.

La formación profesionalista que se señala y que, tal como se vió, ha producido una fuerte adjetivación en las disciplinas presentes en la universidad, según el ámbito específico en cada una se dicte, ha exaltado el planteo de la especialización y ha determinado que la base estructural sobre la que descansa todo el esquema de enseñanza, sea la cátedra. Esto supone que cada asignatura universitaria, incluida en una determinada carrera, es única e irrepetible y en consecuencia requiere de alguien que en forma absoluta y total se encuentre volcado a su

cultivo, para garantizar el aprendizaje de los alumnos.

Este planteo es hoy defendido por muchos miembros de los claustros de carreras eminentemente profesionalistas como derecho, arquitectura, contaduría pública, etc. sobre la base de que, para garantizar el adecuado perfil profesional del graduado, sus docentes deben no sólo conocer la disciplina de base que deben transmitir, sino que también deben tener una praxis cotidiana de su aplicación en el campo profesional. Este planteo tiene vigencia en algunas cuestiones dotadas de alta especificidad, pero justamente son éstas las que están expuestas a mayor obsolescencia y no es deseable que ocupen una porción muy importante de la estructura curricular, que debe fundarse en conocimientos científicos sólidos, que no sólo aseguren una adecuada formación para la posterior creación de nuevos conocimientos, sino que faciliten todo ulterior proceso de formación y actualización del graduado.

Por otra parte esta división del saber en porciones cada vez más restringidas, resulta no pocas veces harto caprichosa y tiene que ver no con los fundamentos científicos y epistemológicos de las disciplinas, sino con un particular campo de aplicación de un determinado conocimiento, lo que hace que se acote un territorio y con ello se construya una asignatura, simplemente montada sobre una casuística eventual.

Obviamente, todo este planteo se asienta en la función docente como excluyente, ya que esta base estructural dificulta la posibilidad de desarrollar actividades de investigación grupal o extensión y transferencia, generando asimismo no poca irracionalidad en la aplicación de recursos por la duplicación de elementos

que se plantean para atender demandas de cátedras que transitan territorios de la ciencia ambiguamente deslindados.

Por otra parte refuerza lo antedicho el hecho de que los docentes afectados a disciplinas fuertemente adjetivadas, en el ámbito de unidades académicas profesionalistas, se encuentran aislados y con muy pocas posibilidades de desarrollar su propia formación científica, dado el escaso o nulo contacto que tienen con otros docentes de su misma área de conocimiento, que revistan en otras unidades de la misma universidad.

5.2.2. CARACTERÍSTICAS FISIOLÓGICAS

Las características morfológicas antes señaladas producen un tipo de proceso y definen las características de los resultados que se obtendrán. Asimismo se constata en nuestras universidades algunas otras características, especialmente vinculadas a su subsistema político de toma de decisiones y al manejo de sus recursos humanos, que resultan significativas y modelan lo que se denomina su fisiología organizacional, o sea el modo en que se desarrollan sus actividades. Los siguientes son sus aspectos más notorios.

5.2.2.1. CARRERAS ESTANCAS TERMINALES

Quedó señalado que nuestra estructura universitaria asentada en las facultades, producía como resultado la formación especializada de determinados perfiles profesionales. Esta situación no resultaría en sí misma nociva si no viniera acompañada de una estructura curricular en la que el ingresante a la universidad debe elegir, de una vez y para siempre, cual será el grado final al que aspira

Significa esto que una vez iniciada una "carrera" todo lo que reciba estará orientado a consolidar su particular perfil profesional, de manera que tal como ya se explicitara, se le suministrarán retazos de disciplinas científicas previamente ajustadas a los requerimientos probables de su futuro desempeño como graduado.

En este esquema resulta entonces coherente que, una vez iniciada una carrera, no exista ninguna posibilidad de reorientar los estudios, sino a costa de la pérdida casi íntegra de lo que hasta ese momento se haya avanzado. Esta situación se constata incluso en algunas facultades que dictan varias carreras, haciéndolo de manera tal que cada una de ellas configura caminos estancos, sin ninguna clase de contacto con las restantes.

Este esquema resulta altamente frustrante para una gran cantidad de estudiantes que han practicado su elección a los dieciocho años, muchas veces con escasísimo nivel de información sobre las ofertas existentes y sobre los reales contenidos de las mismas, que ven luego ante sí la disyuntiva de continuar en una línea que no los satisface o reiniciar con gran pérdida de esfuerzo y dinero, un nuevo intento que a su vez lo acotará desde el inicio, en un nuevo camino conducente a un único destino posible.³²

³² Es particularmente interesante el resultado del trabajo "Estudio de la Universidad de Mar del Plata" ya citado, que en su pag. 272 presenta un cuadro (n°32) que ilustra acerca de la fuente de información sobre el rol profesional que han tenido los estudiantes, el cual determina: 20% los profesores de la carrera; 60% relaciones personales; 3% medios de comunicación; 11% la escuela secundaria y 4% mediante orientación vocacional. Esto plantea que sólo el 16% posea alguna información orgánica al ingreso.

5.2.2.2. INVESTIGACIÓN INORGÁNICA

Siendo la cátedra la base de la estructura docente, la investigación que se realiza en la universidad se organiza a partir de ésta. De este modo no sólo los docentes definen sus líneas y temas de investigación sin ajustarse a lineamiento alguno, sino que en un gran número de casos sus fuentes de financiamiento resultan en gran medida ajenas a la propia universidad. Es absolutamente corriente observar investigadores involucrados en proyectos con financiación vía CONICET o en la Provincia de Buenos Aires, vía C.I.C. (Comisión de Investigaciones Científicas de la Pcia. de Bs. Aires), no son escasos tampoco los que tienen financiación de fundaciones y aún de empresas.

Por otra parte, el clima de inestabilidad política y laboral en que han trabajado en nuestro país los investigadores universitarios ha determinado que éstos se orienten hacia líneas de investigación que resulten de interés en los países centrales, de manera que ante un eventual desplazamiento forzoso de su actividad aquí, les resulte posible insertarse en aquellos ámbitos. Esto ha sido muy bien descrito en 1973 por el entonces Decano de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la UBA, citado por Pérez Lindo (1985)³³. *"En general se importan líneas de investigación en boga, que son utilizadas individualmente como <antecedentes> en nuestro país y constituyen un aporte a áreas grises científicas que facilitan el desarrollo de la metrópoli. Nuestra propia realidad raramente es encarada con profundidad como tema de investigación. Esto llevó a una actividad que en el campo de la investigación se caracterizó por*

³³ Pérez Lindo Augusto "Universidad, Política y Sociedad" EUDEBA Bs. Aires. pag. 246.

<sobrevivir> a costa de una anarquía total. Las consecuencias fueron: superposición de esfuerzos, aislamiento, injustificable competencia interna, distribución irracional del dinero, falsa opción entre ciencia básica y aplicada, emigración de materia gris. Contamos con un número de científicos calificados, que individualmente pueden brillar en cualquier congreso, pero Argentina no podría presentar en ningún congreso un proyecto interdisciplinario y orientado a resolver algún problema concreto del país". Esta situación no ha variado sustancialmente en la actualidad.

Este estado de cosas determina que en la gran mayoría de los casos las propias universidades ignoren los temas de los proyectos que se están desarrollando e inclusive hasta el hecho de que se trate de temas similares desarrollados por diferentes investigadores, con la consiguiente duplicación de recursos dispuestos para ello.

En este punto es importante percibir que cuando se hace referencia a financiación, se debería consignar realmente "financiación extra", ya que los costos básicos y de infraestructura, tales como sueldos del personal científico y de apoyo, laboratorios y otros equipamientos, gastos básicos de funcionamiento y mantenimiento y otros costos indirectos, son solventados en todos los casos por la propia universidad, siendo la financiación extra aplicada a pagar algunas veces algún equipamiento específico o determinados bienes de consumo y, eventualmente, al pago de consultorías externas y mejora de las remuneraciones de los investigadores.

Se formulan estas aclaraciones por cuanto no debe caerse en el error de suponer que las investigaciones a que se

hace referencia le resultan gratuitas a la universidad.

Naturalmente no se trata de proponer que la universidad conmine a sus docentes a abordar determinados proyectos, para los cuales es probable que ellos no se sientan motivados ni aún capacitados, sino de dotar de organicidad la tarea. Para ello bastaría con que se definieran líneas prioritarias de investigación y que luego la universidad estuviera en condiciones de realizar la priorización de los proyectos a desarrollar, en función de los recursos disponibles, y el seguimiento posterior de su evolución y resultados.

Lo antes planteado, aunque pueda parecer pueril, no es fácil de lograr en el actual estado de cosas por la estructura altamente fragmentada de la universidad, que ha sido ya considerado y por el sistema de toma de decisiones vigentes, al que se hará referencia.

5.2.2.3. SISTEMA INADECUADO DE TOMA DE DECISIONES.

En este punto dos son los aspectos que es necesario considerar. El primero referido a la constitución de los órganos de gobierno y el segundo referido a las funciones asignadas a los mismos. Se analizará en primer término el correspondiente a los componentes.

Al tratar la dimensión política de la universidad se señalaron una serie de aspectos vinculados al juego de los distintos actores internos y se adelantaron observaciones que son válidas en este punto, por lo que resulta ocioso reiterarlas.

No obstante debe destacarse que la estructura de poder formal vigente en nuestras universidades deja fuera a varios de los sectores que en ese momen-

to fueron enumerados. En este aspecto los más notorios son el Gobierno Nacional, los gobiernos regionales (municipios regionales y provincia) y las entidades intermedias vinculadas con el trabajo y la producción.

Estas carencias perjudican la calidad de las decisiones estratégicas que asume la universidad. Se ha insistido reiteradamente que hoy se exige de ella, tal como lo señalan entre otros trabajos de CEPAL/Unesco, Guy Neave y Escotet que hemos citado, un amplio compromiso social que se traduce en lo siguientes aspectos:

- Ajuste permanente de sus ofertas curriculares a las necesidades del mundo productivo.

- Establecimiento de redes y asociaciones creativas con organismos diversos del medio científico y productivo, para potenciar sus capacidades, intercambiar recursos y establecer políticas de investigación coordinadas.

- Asistencia técnica de primer nivel y desarrollo de tecnología de punta en relación con problemáticas del medio socioproductivo.

- Desarrollo pionero de emprendimientos productivos de alto contenido tecnológico a través del mecanismo de "incubadoras de empresas" y "joint ventures" con empresas.

Hacer frente a estos compromisos, requiere una observación atenta e inteligente del contexto a fin de detectar las oportunidades y amenazas que éste plantea y en función de las propias fortalezas y debilidades, definir los rumbos estratégicos adecuados.

Es por ello que con la actual configuración de sus órganos de gobier-

no, fundamentalmente orientados a su visión interna, el posicionamiento estratégico de la universidad se ve comprometido.

El primero citado, el Gobierno Nacional, posee mecanismos para influir directamente y en la práctica los está aplicando cada vez con mayor énfasis a través de un proceso de fragmentación de la financiación. Un ejemplo de ello lo constituye el Decreto 2427/94 de subsidios a investigadores y el recientemente creado "Programa de Reforma de la Educación Superior" (PRES) que a través de un "Fondo Para el Mejoramiento de la Calidad" (FOMEC) con financiamiento del Banco Mundial, plantea financiamiento especial para proyectos específicos vinculados con el desarrollo de las ciencias básicas y la ingeniería y de programas de posgrado en ciencias humanas y sociales.

En cuanto a los otros sectores citados, prácticamente sólo existen algunas vinculaciones esporádicas a través de ciertos convenios marco que son, las más de las veces, un listado de buenas intenciones sin apoyatura práctica alguna.

Pero tanto en el primer caso, en que la universidad debe procesar las propuestas aceptándolas o rechazándolas, como en los otros en que el contacto suele ser esporádico, no existe en la propia universidad un ámbito decisorio en que puedan oírse las voces que expongan las razones y fundamentos que aquellos organismos tienen para establecer propuestas o formular necesidades y al mismo tiempo recoger directamente y sin distorsiones mediáticas, la opinión de los claustros en el mismo sentido. Esta situación no solo enajena a la institución de su medio, impidiéndole ver y ser vista con claridad, sino que en muchos casos crea un ambiente de sospechas recíprocas,

que hace harto difícil la vinculación inter-institucional.

El otro aspecto a considerar tiene que ver con los roles asignados a los diversos cuerpos en la estructura de gobierno vigente y con la posibilidad efectiva de que los mismos se ajusten a las necesidades reales de la institución, y permitan en cada caso, la adecuada toma de decisiones en tiempo oportuno.

En general en nuestro país los contenidos estatutarios difieren levemente en este y otros aspectos, debido a que en general las universidades que se han ido creando han tomado como modelos los ya vigentes. En consecuencia, no resulta arriesgado suponer que el análisis práctico por el autor sobre quince estatutos de otras tantas universidades, sobre un total de ventiseis en ese momento, resulta una muestra significativa.

Dicho análisis plantea que nuestras universidades poseen en general tres cuerpos colegiados con las siguientes características:

1- Asamblea Universitaria. Es el órgano máximo de gobierno y sus funciones son referidas en general a:

- Formular la reforma de los Estatutos Universitarios.

- Crear o eliminar unidades académicas.

- Realizar la elección del Rector y su reemplazo.

En general se reúne cuando es convocada por el Rector o el Consejo Superior respectivo.

2- Consejo Superior: Este es el cuerpo con funciones más complejas, ya que las posee de tres tipos:

-Normativas

- . Fijar las condiciones para el ingreso y funcionamiento del personal (docente y no docente).

- . Aprobar los diferentes planes de estudios

- . Dictar normas sobre el funcionamiento administrativo de la universidad.

-Directivas-ejecutivas

- . Formular el presupuesto anual y practicar los ajustes y transferencias que la ley autoriza.

- . Disponer la intervención temporaria al gobierno de las unidades académicas.

- . Aprobar la cuenta de resultados del ejercicio.

- . Aprobar la compra y enajenación de inmuebles.

- . Aprobar la designación de profesores regulares.

- . Aprobar la creación y supresión de carreras.

- . Aprobar los convenios entre la universidad y terceros.

- Jurisdiccionales

- . Decidir sobre todo pedido de excepción a las normas estatuidas en la universidad.

- . Intervenir en última instancia en todas las cuestiones litigiosas que se substancien en la universidad, ya sean conflictos entre personas y organismos o entre estos últimos, por aplicación de las normas vigentes.

Este cuerpo se reúne por lo general en forma quincenal en plenario y otras tantas en las comisiones en que habitualmente se divide.

3- Consejos Académicos o Directivos. Estos cuerpos colegiados gobiernan las unidades académicas en que se subdivide la universidad, generalmente facultades, y poseen también tres tipos de funciones.

-Normativas

- . Establecer las condiciones de admisión y permanencia de los alumnos.

- . Establecer el régimen académico de la unidad.

- . Establecer normas específicas vinculadas a la gestión de la unidad.

- . Elaborar planes de estudio de las carreras, sujetos a la aprobación del Consejo Superior.

-Directivas-ejecutivas

- . Elegir el Decano y Vicedecano.

- . Formular su propuesta presupuestaria al Consejo Superior.

- . Intervenir en la designación de sus docentes, ad-referendum del Consejo Superior.

- . Proponer al Consejo Superior, la creación o supresión de carreras en su ámbito.

-Jurisdiccionales

- . Decidir sobre todo pedido de excepción a sus propias normas.

- . Intervenir en primera instancia, en las cuestiones litigiosas que se planteen en su seno por aplicación de normas propias de la universidad.

Este cuerpo mantiene, en general, reuniones con similar periodicidad al Consejo Superior.

Del análisis que antecede es posible extraer algunas conclusiones,

En general, salvo en algunos aspectos, como la reforma estatutaria y la creación de unidades académicas, no se respeta el principio básico en el diseño de un sistema de toma de decisiones que es aquel que postula que la mayor complejidad, generalidad y costo de la decisión y de su eventual modificación y vigencia en el tiempo, determinan el nivel en que deben adoptarse.

De esto se desprende que aquellas decisiones que deban tomarse sobre la base de múltiples variables contextuales y organizacionales, cuyo conocimiento y comprensión demanda una visión global y comprensiva, propia de los niveles superiores de la organización, deben reservarse a los órganos de conducción superior o estratégica, mientras que las de carácter instrumental u operativas, que por su misma índole requieren una mayor pericia técnica, debieran adoptarse en los niveles en que ésta se encuentra, que son los de ejecución.

En consecuencia y tal como lo señala entre otros O. Gelinier (1967)³⁴, existe un nivel adecuado para asumir cada tipo de decisiones con el menor costo y la mayor calidad. Para ello la premisa es que una decisión debe adoptarse en el nivel más bajo compatible con la calidad, la responsabilidad y el riesgo implícito en la misma. Esta premisa exige, para su materialización, la existencia de los marcos decisorios explícitos, establecidos por los

³⁴ Gelinier Octave "EL Secreto de las Estructuras Competitivas" Edit. TEA. Madrid 1967 pags. 227/233.

niveles de conducción superior, que permitan a los inferiores operar según una racionalidad previamente establecida; es decir, debe existir un planeamiento estratégico que defina los objetivos y las políticas que orienten la acción.

Se ha planteado en este trabajo en reiterados momentos que la naturaleza misma de la universidad demanda permanentemente acuerdos que garanticen el adecuado consenso entre los múltiples sectores involucrados; en consecuencia es menester generar los espacios adecuados para que estos acuerdos se materialicen. No es, como algunos pretenden, la índole deliberativa de las decisiones lo que malogra su eficacia, sino el hecho de que la deliberación se dé la mayoría de las veces, sobre decisiones de tipo operativo y no de las estratégicas, que en la mayoría de los casos resultan postergadas.

Se observa entonces como un órgano intermedio, el Consejo Superior, asume decisiones de tipo estratégico, como la aprobación presupuestaria y la creación de carreras, o sea nada menos que el manejo y orientación de los recursos y la oferta universitaria y órganos de primer nivel, los Consejos Académicos o Directivos, fijan la política de admisión de alumnos, determinando que en una misma universidad existan requerimientos diversos para revistar como alumno de una u otra unidad académica y que estas exigencias no deriven de una política global de aquella destinada a orientar la matrícula según prioridades, sino de decisiones aisladas y anárquicas de sus unidades. En este breve ejemplo es dable observar la incoherencia manifiesta que supone dejar en manos de un órgano de primer nivel la definición del volumen de demanda a atender, cuando resulta que es uno de segundo nivel el que debe asignar lue-

go los recursos según una lógica propia y no atendiendo a los hechos consumados, tal como aquí se plantea.

Se observa asimismo que no existe diferenciación alguna entre decisiones que involucran políticas universitarias, en las cuales los sectores llamados a opinar pueden ser muy amplios y el peso de sus opiniones guardar cierta equivalencia, con otras de índole claramente académica, para cuyo tratamiento es imprescindible contar con la competencia técnica indispensable y su calidad puede verse perjudicada si se pretende someterlas a una discrecionalidad pseudo política que, las más de las veces, enmascara intereses sectoriales coyunturales.

Finalmente la acumulación en un mismo órgano de atribuciones de tipo normativo, decisonal y jurisdiccional, hace plena la vigencia de la máxima administrativa según la cuál lo urgente desplaza a lo importante, por lo que en los hechos los asuntos urgentes y aquellos en los que existe un interés personal comprometido, reciben tratamiento prioritario a expensas de la debida atención de otras cuestiones de índole normativo y aún decisonal que resultarían sustantivas para el devenir institucional.

En este aspecto resultan sumamente ilustrativos dos ejemplos extraídos de la experiencia personal del autor en la gestión de la Universidad Nacional de Mar del Plata. El primero se refiere al funcionamiento de su Consejo Superior, del que forma parte al escribir esto, el cual ha destinado una porción abrumadora de su tiempo al análisis de solicitudes personales de excepción a normas y plazos generales, convalidación de decisiones de otros órganos de gobierno y resolución de conflictos que afectaban a individuos aislados. Naturalmente esto ha limitado el

tiempo y la capacidad de trabajo que dicho cuerpo podría haber volcado a analizar su política de docencia e investigación, sus mecanismos de vinculación con el medio, sus fuentes de financiamiento alternativo, sus estructuras funcionales y en fin, todas aquellas cuestiones que tienen que ver con el planeamiento estratégico de su devenir.

El segundo ejemplo tiene que ver con su anterior función a cargo de la Secretaría de Control de Dirección y Planeamiento entre 1986 y 1992. Durante 1988 el Rectorado elaboró un documento denominado Esquema Básico de Planeamiento, el cual pretendía servir de base para la discusión de una propuesta transformadora de la universidad. Si bien el documento fué presentado primero a la Asamblea Universitaria y más tarde, por indicación de aquella, al Consejo Superior, no logró ser considerado orgánicamente en ningún momento por dicho consejo, que limitó su actuación a tomar conocimiento de su existencia. Por fortuna muchos de los temas allí planteados han sido luego inorgánicamente sometidos a discusión en diversos momentos e instancias de la vida universitaria, no obstante son más los que aguardan su turno. Lo que se acaba de plantear no constituye, por otra parte, una excepción; podría afirmarse más bien que es la regla. Hasta el presente se carece de noticias acerca de que haya alguna universidad argentina que cuente con un plan estratégico adecuadamente estructurado. Se registran esfuerzos aislados y parciales, como el "Proyecto Universidad", elaborado por una corriente interna en la U. Nacional de San Luis, trabajos de diagnóstico como el realizado por la U. Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires o aún elaboraciones como la llamada "Propuesta de Inacayal" de la UBA y elaboraciones semejantes a la de Rosario, todos elabora-

dos en la segunda mitad de la década del ochenta, pero que más allá de su valor innegable, distan de constituir verdaderos planes estratégicos.

Queda entonces planteado que sólo realizando una profunda modificación en sus cuerpos de gobierno, en lo referido a su composición, representatividad y funciones, será viable garantizar la calidad y oportunidad de las decisiones y el adecuado privilegiamiento de las cuestiones a considerar en cada caso.

5.2.2.4. AUSENCIA DE POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Se han señalado ya las características básicas de la estructura de nuestros claustros docentes, al considerar el carácter profesionalista de nuestra universidad sus docentes de alta especificidad y con baja dedicación y, naturalmente, la estructura basada en la cátedra, con una rigurosa piramidación dentro de ella.

Lo antes expuesto determina que en una unidad académica, existan tantos docentes con jerarquía de "titular" como asignaturas haya en su respectivo plan de estudios. Consecuente con ello quienes ocupan los escalones subsiguientes - adjuntos, jefes de trabajos prácticos y ayudantes-, están confinados en sus cargos, cualquiera sea su capacidad, mientras el retiro o muerte del titular no produzca la vacancia que movilice la pirámide. Naturalmente que siempre es posible intentar competir en el concurso con quienes se encuentran mejor posicionados, pero esto no sólo resulta las más de las veces temerario, sino que genera luego un clima interno de trabajo que las más de las veces termina por determinar el alejamiento del audaz.

Por otra parte y como ya quedó expresado, las calidades de los docentes

que detentan el mismo rango en diferentes asignaturas, no es homogénea sino más bien producto de las desigualdades relativas de necesidad de cobertura en las diversas asignaturas y del número de postulantes que aspiran.

Lo mismo puede afirmarse referido a las dedicaciones de los docentes. Es sabido que la media de aquellos que detentan dedicación exclusiva no supera el diez por ciento del total, no obstante esta media no se halla homogéneamente repartida ni entre las distintas universidades ni en el seno de cada una de ellas. En general se constata mayor cantidad de dedicaciones plenas en unidades académicas de perfil más decididamente científico y mucho menos en las de carácter profesionalista y esto no obedece sino al hecho de que los docentes de estas últimas tienen mayores opciones laborales externas.

Se observa que el sistema de admisión, permanencia y desarrollo en la función docente, se halla vinculado al concurso periódico, él determina cada tantos años, si el docente podrá continuar dedicándose a su tarea o deberá salir de la universidad e intentar otros rumbos. Y aquí es importante destacar que para que esto último ocurra, no es preciso que su nivel científico o profesional haya decaído o no sea suficiente, bastará que otro postulante amerite alguna ventaja competitiva sobre él para que proceda su deshaucio. Esto es inevitable por cuanto cada cargo es absolutamente único, vinculado a una asignatura también única, con un rígido sistema escalar de funciones y atribuciones.

Luego la permanencia de un docente depende de un factor aleatorio, cual es el hecho de que exista alguien con

mayores méritos, interesado específicamente en la asignatura en que él revista.

Finalmente, la estructura salarial vigente establece escasas diferencias en los salarios de las diferentes categorías docentes y centra el mayor peso en bonificaciones que tienen eje en la antigüedad docente, sin evaluación de mérito alguno, de manera que un ayudante con algunos años de antigüedad, superará fácilmente la retribución de un profesor novel.

En este contexto es fácil verificar las siguientes consecuencias:

En primer término nos encontramos con claustros docentes de baja profesionalidad. En muchos casos la docencia universitaria se asume como un "hobby" que otorga cierto prestigio social y al cual se atiende en tanto y en cuanto no entorpezca las restantes actividades que realmente solventan la cotidiana existencia. Es razonable suponer que en este contexto, es muy poco lo que razonablemente puede esperarse en términos de esfuerzos por capacitarse, más allá de lo que resulte útil a su ejercicio profesional, o de compromiso con la institución para asumir responsabilidades que vayan más allá de la atención de un curso, las más de las veces mediante el simple expediente del dictado de clases magistrales.

Por otra parte, aquellos que por su mayor dedicación a la universidad debieran sobrellevar el mayor peso de sus actividades de gestión, no se encuentran para nada motivados a ello, por cuanto saben que serán luego evaluados en concursos donde los únicos méritos que contarán, serán aquellos que queden plasmados en publicaciones y trabajos de investigación reconocidos.

En consecuencia, no se hallan dispuestos a sacrificar tiempo en actividades que los alejan de estos objetivos, ni

siquiera aquellas que están destinadas a mejorar su perfil docente.

La situación planteada ni es general ni mucho menos. Se constata a diario en nuestras universidades como docentes, sin distinción de dedicaciones, asumen roles diversos en comisiones y cuerpos colegiados de diverso tipo, invirtiendo en ellas tiempo, esfuerzo y preocupación, sin esperar retribución alguna más allá de la íntima satisfacción de contribuir a la marcha de la institución, con la que se hallan intelectual y emocionalmente comprometidos.

Pero estas observaciones apuntan a demostrar que más allá de lo que pueda esperarse del idealismo y la vocación de servicio, deben generarse procesos que faciliten la marcha institucional, mediante el aporte que natural y razonablemente sea posible esperar de cada uno.

Se han señalado los factores que llevan a la baja profesionalidad de nuestro cuerpo docente. Significa esto que es menester desarrollar una estrategia tendiente a aumentar su calidad global; para ello es menester mejorar dos aspectos básicos: **dedicación y capacitación**. Es decir, se requieren profesores que vivan de y para la universidad y que se capaciten en forma permanente. Estos aspectos se sinergizan y condicionan mutuamente; es evidente que una mayor dedicación a una tarea facilitará, en principio, el perfeccionamiento, siendo por otra parte el ejercicio continuado de la misma una modo de capacitación en sí mismo. Por otra parte, el aumento de la calificación en un campo específico del conocimiento, refuerza la tendencia a desear permanecer en él y dedicarse por entero a su cultivo y desarrollo.

Ahora bien, para lograr un cuerpo docente comprometido en el desarrollo de los dos aspectos mencionados, es preciso equilibrar dos cuestiones básicas: **seguridad y beneficio esperado**.

Estas variables, tal como enseña el análisis económico, funcionan con una lógica inversa; es decir, aquella inversión que resulte altamente segura, rara vez producirá las más alta tasa de retorno y en la medida en que se pretenda aumentar esta última, se verá aumentar el riesgo correspondiente. En consecuencia cualquiera de ambas variables puede tener un perfil desfavorable, en la medida que la otra compense con creces esta situación. Lo que no es aceptable suponer es que alguien asuma una inversión de alto riesgo y baja rentabilidad. Se podrá alegar que este razonamiento típico del homo economicus no es compatible con la conducta de un docente universitario, no obstante es innegable que también éste tiene necesidades que satisfacer para él y su familia, con un cierto nivel de calidad y con la seguridad de que su futuro está razonablemente protegido.

En este punto es preciso detenerse para analizar el cuadro de situación. Es obvio que las remuneraciones docentes no constituyen, en sí mismas, ofertas tentadoras, aún para las máximas dedicaciones. No obstante, esta realidad no es sustancialmente diferente en otros países en los que su dotación de personal universitario se halla en un setenta u ochenta por ciento en régimen de dedicación total. En qué reside entonces la diferencia?: en lo inherente a la seguridad. Tal como se consignara la permanencia en un cargo deriva de las resultas de los concursos periódicos y en éstos la propia capacitación es una variable, pero no la única, que determina el resultado.

Esta situación genera una situación de inestabilidad permanente, única por otra parte en nuestro sistema laboral, donde cada número fijo de años el docente debe exponer su cargo en una exposición de una hora, donde se juega su trabajo de años.

Es en este punto donde radica uno de los problemas básicos. Dicho esto sin desmerecer la importancia que la cuantía de las remuneraciones y su forma de establecimiento tienen en el asunto. Pero es preciso convenir que no resulta particularmente atrayente involucrarse en forma total con la universidad, trabajar en el autoperfeccionamiento y postergar en muchos casos aspiraciones de mayor confort, para verse expuesto en forma reiterada al hecho traumático del concurso, donde por otra parte no está en juego la propia calificación, sino el hecho de que aparezca alguien que presuntamente la supera. Lo señalado ha sido observado inclusive por E. Schaposnik (1985)³⁵, quien afirma " *Queda aún por dilucidar un problema que se ha presentado sobre uno de los principios básicos de la Reforma. La periodicidad de la cátedra tiene sus ventajas y desventajas. Impide la perpetuación en la docencia careciendo de calidades y, sobre todo, de actualización. El concurso de oposición es el único medio idóneo para confrontar calidades. Pero la Universidad que forma docentes en forma tan dificultosa y lenta, no puede desprenderse fácilmente de las experiencias adquiridas. La inestabilidad provoca, como contrapartida, las propias defensas, dedicando la mayor parte del tiempo a actividades menos aleatorias.*"

A todo lo expuesto es necesario agregar que hoy por hoy, la configuración de un claustro docente es un hecho alta-

mente aleatorio, que dista mucho del que debería surgir de un adecuado planeamiento de los recursos humanos. No hay mecanismos que permitan construir dotaciones equilibradas de docentes teniendo en cuenta, no sólo la índole de sus conocimientos, sino sus edades respectivas y sus posibilidades y expectativas de desarrollo futuro. No existen los denominados "cuadros de reemplazo" y en muchos casos se observa, sobre todo en universidades del interior, que la desaparición de un titular que durante años asumió el rol de profesor viajero, bloqueando el desarrollo de otros cuadros, genera un vacío de muy difícil cobertura. Aquí se hace particularmente crítico el sistema de asignación específica, según porciones delimitadas del conocimiento que configuran las "asignaturas", impidiendo el desplazamiento horizontal de los docentes.

Atento a lo expuesto es perentorio que la universidad se plantee seriamente el desarrollo de una política de personal, fundamentalmente docente, que atienda a las siguientes pautas:

- Agrupamiento de los docentes por áreas de conocimiento y no por asignaturas específicas.³⁶
- Establecimiento de las categorías docentes en función de los méritos de cada uno y no por la adscripción a determinada asignatura.
- Capacitación y evaluación permanente del docente, dependiendo su estabilidad de ésta última.
- Sistema de remuneración basado en la calidad y el esfuerzo y no en la antigüedad.

³⁵ Schaposnik Eduardo Op. citado pag. 69/70

³⁶ Pérez Lindo Augusto "Universidad, Política y Sociedad" EUDEBA Bs. As. Este planteo es particularmente defendido por el autor en pag. 320.

5.3. PRINCIPALES CONSECUENCIAS

Si bien a lo largo del trabajo se han planteado las consecuencias que se generan a partir de las características organizacionales descritas, operando en nuestro particular contexto, es conveniente destacar algunas cuestiones particularmente graves que se derivan de este cuadro de situación.

5.3.1. RIGIDEZ DE OFERTA

Al analizar las características morfológicas de la universidad quedó planteado que su estructura obedece al modelo de ajuste según "mercado". Es decir que tal como allí se señaló, la misma es especialmente apta para generar un "producto" con determinado perfil, pero se torna obsoleta en la medida que se pretenda cambiar el mismo.

Esta característica se refuerza por ser la unidad organizativa empleada - la cátedra - tan pequeña y especializada, que cualquier cambio en el "producto", implicará necesariamente el deshaucio por obsolescencia de varias de aquellas.

Pero además de lo expuesto existe otra característica de la producción universitaria que refuerza lo antedicho: se trata de un sistema de respuesta lenta; su producto, el graduado, demora muchos años en estar formado y en todo momento existen en la universidad un gran número de estudiantes que se hallan en proceso de formación, por lo que cualquier cambio que se intente no deberá afectarlos. En consecuencia la supresión de un "producto" - carrera - y su reemplazo por otra oferta, implica mantener dos estructuras productivas en paralelo por muchos años, para dar tiempo a la conclusión de la formación de todos aquellos que se encontraban en el camino. El costo que esto implica tiende a desalentar

cualquier cambio que no sea meramente cosmético.

Se observó al analizar su dimensión política que, por tratarse de una "burocracia profesional" existía una gran cuota de poder en la base operativa, constituida por los docentes, y se planteó allí que éstos tienden a adoptar una conducta autoprotectiva, que se plasma en evitar todo cambio que pueda dejar fuera del engranaje la pequeña porción definida como "su cátedra". Esta conducta es tanto más efectiva cuanto más concentrada en una formación especializada se halle la unidad académica y se hace invulnerable en aquellas destinadas a la producción de un único grado o título, ya que en este caso el cien por ciento del claustro docente ve amenazada su continuidad en caso de producirse un cambio drástico y naturalmente su cohesión ante el peligro será total y esto nada tiene que ver con los valores éticos de los docentes, sino que surge del instinto de supervivencia y de los mecanismos normales de la acción política.

En vista de lo que se está analizando, no resulta extraña la afirmación de R. Ackoff (1990)³⁷, quien al referirse al "inactivismo" decía: *Probablemente el mejor ejemplo de este tipo de administración se encuentra en las universidades, las cuales se caracterizan por ser más difíciles de modificar que un cementerio*. También es cierto que, al mantener indefinidamente el statu-quo, no son muchos ni graves los errores estratégicos que cometen y gracias a su lenta entropía, languidecen lentamente.

Al respecto, nuestras universidades son un claro ejemplo de las limitaciones del modelo para innovar. Práctica-

³⁷ Ackoff Russell " Planificación de la Empresa del Futuro " Edit Limusa México 1990 . pag. 79

mente y con muy escasas excepciones, ellas ofrecen una panoplia de carreras de grado, centradas en las ofertas tradicionales, las que han generado por otra parte, una fuerte plétora profesional en este tipo de graduados. Esta situación se complica además por el hecho de la existencia de corporaciones profesionales estructuradas alrededor de determinados grados académico-profesionales, que tal como quedó dicho poseen espacios sociales de actuación denominados "incumbencias", que les son reservados. En consecuencia la existencia misma de estas corporaciones, así como la vigencia de sus privilegios, dependen de la continuidad de las graduaciones y por otra parte, éstas tienden a agravar el panorama laboral de los ya recibidos, creándose así un difícil juego de contradicciones y presiones que operan sobre la universidad para el mantenimiento de determinadas currículas, pero que al mismo tiempo le demandan contener el número de graduados.

Podría pensarse que la salida lógica a la innovación sería la oferta de posgrados, ya que existe una masa potencialmente demandante de este tipo de ofertas. Sin embargo nuestras universidades están recién iniciando el intento de transitar este camino. Para ello han confluído diversas razones; entre las más significativas pueden citarse:

1- Al ser los títulos que otorga nuestra universidad habilitantes para el ejercicio de las diversas profesiones y ser esta habilitación permanente y total, no existe un aliciente en el graduado para darle continuidad a su formación. Por otra parte no existe un mercado específico para los grados académicos superiores (maestrías y doctorados) y ni siquiera se plantea el reconocimiento social a la excelencia, ya que el apelativo de "doctor" se atribuye graciosamente a un gran número

de profesiones y profesionales que de hecho no poseen dicho grado.

2- Dada la forma como se estructuran los claustros docentes, la creación de una oferta de posgrado demanda crear un claustro ad-hoc. Esto no sólo tiene el inconveniente de su costo, sino que por la índole de la oferta a generar, ésta en la mayoría de los casos debiera ser transitoria, o sea destinada a formar unas pocas cohortes en una especialidad determinada (se excluyen de esto los doctorados) y tal como se planteó nuestra estructura de cátedras y concursos no sólo hace costoso y pesado el estructurar los cursos, también complica enormemente luego su cese.

3- Excepto algunas grandes universidades y en áreas puntuales, nuestras universidades carecen individualmente del desarrollo científico suficiente para sustentar en forma aislada, posgrados calificados. Sería necesario revertir la desarticulación del sistema a que se ha hecho referencia, para lograr integrar redes universitarias con capacidad de atender, prioritariamente, el tema de la formación cuaternaria. Este esquema no sólo permitiría una mejora sustancial de la calidad, sino que además optimizaría los costos al permitir un mejor aprovechamiento de las ofertas a crearse.

5.3.2. DIFICULTAD PARA LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTOS SOCIALMENTE ÚTILES

Al tratar el tema de la falta de organicidad de la investigación, se hizo referencia a la ausencia de políticas orientadoras y al estado anárquico en que la misma se lleva a cabo. Se citaron allí razones estructurales y políticas para intentar elucidar las causas del actual estado de cosas. A lo allí afirmado puede agre-

garse que la alta fragmentación del sistema, tanto intra universidad como en su conjunto, dificulta la posibilidad del abordaje de investigaciones tendientes a la resolución de problemáticas sociales, por las siguientes razones:

1- El análisis de problemas sociales concretos requiere, en todos los casos, la conformación de grupos interdisciplinarios para su abordaje. La situación interna de nuestras universidades, organizadas para producir un específico perfil académico profesional, en unidades estancas y autosuficientes, basando éstas a su vez su esquema de trabajo en una multitud de cátedras autónomas y supuestamente específicas, torna harto difícil la constitución y el manejo de aquel tipo de grupos. Ni que decir de la incapacidad demostrada hasta el presente por el conjunto de las universidades, para generar acuerdos que les permitan aglutinar recursos y sistematizar esfuerzos.

2- El análisis de este tipo de objeto carece de la universalidad necesaria para garantizar a quienes lo aborden, el reconocimiento del valor de sus trabajos y experiencias en otros ámbitos científicos. Hoy por hoy seguramente será más sencillo lograr financiamiento y espectabilidad para proyectos que investiguen enfermedades coronarias, propias de los países opulentos en que la vida media de su población es elevada, que para aquellos que pretendan indagar sobre endemias propias de los países periféricos, que diezman su población a temprana edad. En consecuencia debiera existir un fuerte aliciente interno en términos de orientación, reconocimiento, seguridad y retribución, si se desea que las investigaciones se orienten en este sentido.

3- Finalmente este tipo de investigaciones requieren la participación ineludible de

cientistas sociales con alta calificación, y nuestro país, por los vaivenes políticos que lo han caracterizado, lamentablemente no ha prestado la debida atención a su formación e incluso, en determinados momentos de nuestra historia reciente, ha realizado una fuerte persecución de sus más lúcidos exponentes con el criterio enfermizo que ocultando el diagnóstico, los males sociales desaparecen.

Esto ha llegado incluso al cierre de carreras destinadas al estudio de la sociología, la antropología, la ciencia política, la educación, entre otras, siendo un palmario ejemplo lo ocurrido en 1978 en la Universidad Nacional de Mar del Plata con el cierre de todas estas especialidades.

5.3.3. BAJA CAPACIDAD PARA ACTUAR COMO CONSULTORA DEL MEDIO SOCIO PRODUCTIVO

Al formular la reseña histórica de la universidad se concluía señalando que, en la actualidad, se exige de aquella un fuerte compromiso con el medio socio-productivo, que va más allá de la mera adecuación de sus ofertas curriculares a las demandas de conocimiento necesarias en el mismo. Se citaron entonces trabajos que fundamentaban la demanda, tanto en Europa como en América, de que la universidad asuma un rol central en la generación de nuevas tecnologías y en la asistencia técnica a las unidades de producción.

Luego, en el capítulo destinado al análisis de sus características organizacionales se observó que sus aspectos burocráticos enervan en gran medida las necesarias para favorecer la vinculación con el mundo empresario y al tratar su dimensión empresaria se puntualizó que ésta es indispensable si se pretende in-

cursoriar con éxito en este tipo de vínculos.

El posterior análisis que se realizó de la situación en nuestro país nos enfrenta a la realidad de nuestras universidades, con la inadecuada estructura de sus claustros, tanto en términos de conformación como de dedicaciones de sus miembros, que además tienen en gran medida exacerbada su dimensión política y burocrática y prácticamente sin desarrollar su dimensión empresarial. Esto unido a las estructuras inflexibles que la caracterizan, con su inadecuado sistema de toma de decisiones y a los aspectos que se han puntualizado al tratar su finalidad generadora de conocimientos, permite afirmar que la condición actual de nuestras universidades dista mucho de la necesaria para viabilizar un relacionamiento provechoso con el mundo empresario.

Es imperioso insistir aquí en la lentitud que caracteriza los procesos de nuestras universidades, la cual resulta incompatible con los tiempos de las unidades productivas. Otro aspecto que también debe considerarse es que nuestros investigadores, en general, se desprecupan del costo de producir determinados resultados y en muchos casos ni siquiera les interesa establecerlo, por lo que sus desarrollos tecnológicos carecen muchas veces de información que permita establecer adecuadamente costos de producción mediante su empleo.

Surgen además algunos problemas adicionales no menos complejos de resolver. En primer lugar, se alzan voces desde las corporaciones profesionales imputándole a la universidad una competencia desleal con sus graduados. Este tema, en una sociedad con una cultura fundada en territorios profesionales fuertemente acotados y protegidos, no es un escollo menor. Por ello es necesario, para

remover este obstáculo, definir los ámbitos de actuación universitaria en forma adecuada. En ese sentido podría avanzarse reservando para ésta aquellas problemáticas interdisciplinarias o que requieran equipos intelectuales y materiales que excedan las posibilidades profesionales de los profesionales individuales.

Otra cuestión no menos litigiosa es la referida a la propiedad intelectual de los desarrollos obtenidos. Aquí el conflicto se plantea con las empresas que intervienen en los proyectos y cuyo mayor interés es disponer en exclusividad de cualquier innovación tecnológica con valor económico. A la inversa, los investigadores tienden a difundir el resultado de sus trabajos - sobre todo si son exitosos - y por otra parte esto es, éticamente, lo que la sociedad espera de la universidad.

Finalmente es justo reconocer que, para que esta misión de nuestra universidad fructifique, es menester también remover ciertas estructuras culturales de nuestro sector productivo, que es poco proclive a invertir en proyectos de riesgo y prefiere pagar un royalty por una tecnología comprobada, aunque esto incremente sus costos operacionales y lo inhiba de competir con chances fuera de nuestras fronteras, antes que embarcarse en desarrollos de incierto resultado.

Esta actitud es preciso reconocerlo, se potencia por cierta aura de irracionalidad e ineficiencia que las entidades corporativas del sector productivo le atribuyen a nuestra universidad, que se asientan fundamentalmente en la crítica a su política de ingreso, su oferta curricular y su baja tasa de graduación. En este punto es justo reconocer que hay cuotas de verdad en tales prejuicios, pero no será mediante la negativa cerril de los uni-

veritarios a discutir estos temas que se logrará removerlos.

Se hace imperioso entonces encarar discusiones abiertas con los secto-

res de la producción, para lograr puntos de convergencia que hagan posible desarrollar una estrategia de mutua convergencia.

6. CONCLUSION

Se han repasado una serie de aspectos que hacen al contexto en que desarrollan su acción nuestras universidades y luego se ha procurado formular la observación de sus características organizacionales más patológicas. De resultados de la conjunción de ambos factores, que se realimentan naturalmente se ha visto surgir su incapacidad para cumplir los roles sociales que de ella se esperan.

Se ha verificado en el análisis la escasa voluntad de cambio que la caracteriza y las dificultades enormes que con su estructura actual, tiene para iniciar un proceso prospectivo de reformas. Se constató como su conducta se ha caracterizado por un inmovilismo casi sin fisuras y su ajuste a los profundos cambios sociales que vienen dándose en la segunda mitad del siglo, han sido en el mejor de los casos meramente adaptativos, aptos para retrasar la crisis total pero sin

aventarla. Todo esto lleva a suponer que nuestra universidad tiene serias deficiencias para repensarse estratégicamente y es imperioso que lo haga pues de lo contrario serán los órganos representativos de la sociedad los que le impondrán cambios en profundidad, muchas veces con información parcial, generalizaciones inadecuadas e ideologías no siempre vinculadas al bienestar general.

Es previsible y deseable que a esto contribuirán, los procesos de evaluación universitaria de diverso tipo que están empezando a desarrollarse en nuestras universidades y que permitirán esclarecer, para la universidad y para la sociedad, sus reales fortalezas y debilidades. A partir de éstos, seguramente se iniciarán los procesos de reformas que removerán algunas de las rémoras señaladas en este trabajo, que dificultan el adecuado cumplimiento de sus fines declarados.

BIBLIOGRAFIA

Ackoff, Russell 1990 "Planificación de la Empresa del Futuro" Editorial Limusa, México .357 pgs.

Amin, Samir 1992"El Futuro de la Polarización Global" Rev. Realidad Económica n°130 pag. 5 y sgts.

Azcoaga, Juan E. 1971"La Universidad Argentina entre 1901 y 1962" Centro Editor de América Latina, Fascículo Polémica n° 50. Buenos Aires .

Barquín Alvarez, Manuel y Ornelas Carlos, Compiladores, 1989"Superación Académica y Reforma Universitaria"

- Univ. Autónoma de México. México. 275 Pgs.
- Brodershon, Mario y Sanjurjo, María. Compiladores, 1978 "Financiamiento de la Educación en América Latina" Fondo de Cultura Económica- BID, México. 645 Pgs.
- Brunner, Joaquín 1993 "Educación Superior en América Latina Durante la Década de los Ochenta: La Economía Política de los Sistemas" CEDES. Serie Educación Superior /2 Buenos Aires . 43 Pgs.
- Brunner, Joaquín 1994 "Estado y Educación Superior en América Latina", en "Prometeo Encadenado" Compiladores Guy Neave y Frans Van Vught. Edit. Gedisa . 414 Pgs.
- Brunner, Joaquín 1985 "Universidad y Sociedad en América Latina: La Sociología de una Ilusión Moderna" CRE-SALC-ILDISCaracas, Venezuela. 171 Pgs.
- Carrier, Hervé 1984 "La Universidad y los Nuevos Desafíos Culturales" Fondo Editor Universitario. Univ. Católica de La Plata. La Plata . 274 Pgs.
- CEPAL-Unesco 1992 "Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad" Chile . 269 Pgs.
- Clark, Burton R. 1994 "Diversificación de la Educación Superior: Viabilidad y Cambio" en Rev. "Universidad Futura" Vol 5 N° 14. pag. 24 /50.
- Clark, Burton R. 1989 "El Sistema de Educación Superior: Modelos organizacionales" en "Superación Académica y Reforma Universitaria" Universidad Autónoma de México. México. Pag. 35/48.
- Consejo de Universidades de España 1988 "La Financiación de la Educación Superior" .328 Pgs.
- Corporación de Promoción Universitaria 1986 "Conocimiento, Educación Superior y Desarrollo Nacional" Edición: Hugo Lavados y Eduardo Hill. Santiago de Chile. 531 Pgs.
- Del Mazo, Gabriel 1957 "La Reforma Universitaria" G. del Mazo Editor. La Plata . 61 Pgs.
- Drucker, Peter 1969 "La Función Gerencial en el Mundo Moderno" Rev. Administración de Empresas T°I pag. 865/876.
- Escotet , Miguel A. 1993 "Tendencias, Misiones y Políticas de la Universidad" Edit. UCA. Managua, Nicaragua . 134 Pgs.
- Escotet, Miguel Angel 1992 "Aprender para el Futuro" Alianza Editorial. Madrid . 267 Pgs.
- Etkin , Jorge y Schvarstein, Leonardo 1992 "Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio" Edit. Paidós . 331 Pgs.
- Etzioni, Amitai 1975 "Organizaciones Modernas" Edit. UTEHA
- Frondizi, Risieri 1971 "Las Universidad en un Mundo de Tensiones" Edit. Paidós . 337 Pgs.
- Gelinier, Octave 1967 "El Secreto de las Estructuras Competitivas" Editorial TEA, Madrid . 286 Pgs.
- Hutchins R. 1961 "La Universidad de Utopía" EUDEBA. Bs. Aires 2a. edición. 57 Pgs.
- Jallade, Jean Pierre 1978 "Financiamiento de la Educación y Distribución del Ingreso en América Latina" en "Financiación de la Educación Superior

- en América Latina" Fondo de Cultura Económica-BID Méjico. Pags 198/232.
- Jenks ,Christopher y Riesman, David "La Revolución Académica" Edit. Paidos . Bs. Aires.
- Kent, Rollin 1993 "La Evaluación de la Educación Superior en América Latina: Una Comparación de Experiencias Nacionales CEDES , Serie Educación Superior/ 4 Bs. Aires . 47 Pgs.
- Kerr, Clark 1964 "The Uses de University" Harvard Press- Cambridge Massachussets 1964 pag. 94.
- King Edmund J. 1972 "Educación y Cambio Social" Edit. El Ateneo. Bs. Aires . 243 Pgs.
- Manifiesto Liminar de la Reforma Universitaria. 1918 Secretaría Gral. de Extensión Universitaria. U. N. de Misiones. Posadas . 1988.
- Mayntz , Renate 1969 "Sociología de la Organización" Edit. Alianza, Madrid.
- Meyer, Victor Jr. Coordinador. 1986" Liderança e administração na Universidade" Seminario Latino-americano de Liderança e Administração na Universidade. Universidade Federal de Santa Catarina-OEA. Florianópolis. SC. Brasil . 120 Pgs.
- Mintzberg, Henry 1984 "La Estructuración de las Organizaciones" Editorial Ariel , Barcelona. 561 Pgs.
- Moncada , Alberto 1971 "Administración Universitaria" Edit. Fundación Moncada-Kayon Madrid . 258 Pgs.
- Neave, Guy 1990 "La Educación Superior Bajo la Evaluación Estatal. Tendencias en Europa Occidental, 1986-1988 en Revista "Universidad Futura" Volumen 2 n° 5 , México . Pags. 4/16
- Neave, Guy y Van Vught, Frans A. 1994 "Prometeo Encadenado: Estado y Educación Superior en Europa" Edit. Gedisa Barcelona, España. 414 Pgs.
- Palacios Alfredo 1957 " La Universidad Nueva" Edit. M. Gleizer Bs. Aires. 331 Pgs.
- Pérez Lindo , Augusto 1993 "Teoría y Evaluación de la Educación Superior" Rei Arg. S.A.-Instituto de Estudios y Acción Social- Aique Grupo Editor S.A. Bs. Aires. 151 Pgs.
- Pérez Lindo, Augusto 1985 "Universidad, Política y Sociedad" EUDEBA Bs. Aires. 329 Pgs.
- Resolución Primer Congreso de FUA 1918. 1988 .Sec. Gral. de Extensión Universitaria. U. N. de Misiones. Posadas.
- Ribeiro, Darcy 1973 "La Universidad Nueva: un Proyecto" Edit. Ciencia Nueva. Bs. Aires . 159 Pgs.
- Ribeiro, Darcy 1969"Las Américas y la Civilización. La Civilización Occidental y Nosotros" Centro Editor de América Latina. Bs. Aires . 282 Pgs.
- Schaposnik, Eduardo 1985"La Nueva Reforma Universitaria" Servicio de Publicaciones de la Univ. Nac. de Rosario. 78 Pgs.
- Sigal, Victor y otros 1988 "Estudio de la Univ. Nac. de Mar del Plata" U.N.M.d.P. 596 Pgs.
- Tanzi, Vito 1978 "Tributación, Gastos educativos y distribución del ingreso" en Financiación de la Educación Superior en América Latina" Op. Cit. Pags. 233/253
- Unesco - Autores Varios. 1978 "Aprender a Ser" Alianza Editorial Madrid, 6a. edición . 426 Pgs.

Unesco - Cepal 1987 "Evolución Cuantitativa de los Sistemas Educativos en América Latina y el Caribe" Análisis estadístico. Bogotá . Ed. 87 /MINED-LAC/ REF 2.

Villegas, Abelardo 1984 "Modelos Educativos en la Historia de América Latina" Edit. Kapelusz UNESCO-CEPAL-PNUD. Bs.Aires.